

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación previa a la obtención del título de
Economista**

***Evaluación de las PYMES del sector de producción de
muebles para las construcciones en el Distrito Metropolitano
de Quito y diseño de estrategias para mejorar su
productividad. Periodo 2010-2012***

**Nelson Sebastián Ortiz Ramírez
sebastian.ortiz48@hotmail.com**

**Director:
Econ. Guillermo Landázuri Carrillo
guillermo.landazuri@metaltronic.com.ec**

Quito, Diciembre de 2015

Resumen

La presente Disertación permite hacer un análisis exhaustivo sobre la competitividad del sector de fabricación de muebles para la construcción profundizando en su estructura interna y organización empresarial, así como en su capacidad de afrontar las condiciones del mercado. Los resultados obtenidos evidencian que el conjunto de Pymes que forman parte de la actividad de fabricación de muebles son menos rentables respecto a las que pertenecen a sectores conexos como la construcción; es precisamente esta disparidad, la que motiva el desarrollo de la planificación expuesta, concentrando la propuesta en la articulación de mejoras en ejes como infraestructura, tecnología, administración, organización y operación financiera de las actividades productivas, considerando la participación de los distintos actores involucrados a nivel sectorial enmarcando los distintos programas en el conjunto de lineamientos propuestos a nivel nacional por el Proyecto de Cambio de la Matriz Productiva. En tal virtud, cada actividad diseñada en los programas estratégicos propuestos tiene relación estrecha con el nuevo modelo económico esperado y la búsqueda de una economía más equilibrada con el aporte del sector de la Pequeña y Mediana Industria.

Palabra clave: Pymes, Producción de muebles, Productividad, Estrategias, Sector productivo, Construcción

*Dedico esta tesis a mis padres, quienes con tanta
perseverancia me han ayudado en todos los momentos
importantes de mi vida y de igual forma
en los momentos en los que sin ellos no hubiera
podido sobresalir, porque son para ellos unos de los más
grandes orgullos que culminan con esta disertación que fue una
parte no tan fácil de la vida, pero que de igual
forma su apoyo me permite ahora culminarla.*

Evaluación de las PYMES del sector de producción de muebles para las construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito y diseño de estrategias para mejorar su productividad. Periodo 2010-2012

Introducción	9
Pregunta de Investigación	10
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
Metodología del trabajo	12
Fundamentación teórica	13
Marco teórico y conceptual	13
Marco Teórico	13
Intensidad competitiva en las industrias	15
Impulsores de cambio en las industrias	16
Formulación estratégica	19
Marco conceptual	21
Capítulo 1	23
Diagnóstico del sector de la producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito	23
Introducción	23
Antecedentes del Sector	24
Análisis de las Pymes en el Sector de la Construcción	24
Bienes y servicios que oferta el sector	26
Factores externos que afectan a la producción	27
Factor Económico	27
Factor Político.	31
Factor Legal	31
Factor Social	32
Factor Tecnológico	33
Análisis de la estructura económica del sector	34
Análisis de elasticidades	38
Análisis competitivo	42
Modelo de cinco fuerzas de Porter	42
Conclusión	47
Capítulo 2	48
Investigación de campo	48
Problema de investigación	48

Objetivos	48
Objetivo general	48
Objetivos específicos	48
Diseño de investigación	49
Ejes contextuales	49
Hipótesis	49
Investigación cualitativa	49
Técnica de recolección	49
Instrumento	50
Investigación cuantitativa	51
Población y muestra	51
Técnica de recolección	51
Instrumento de recolección	52
Hallazgos de la investigación cualitativa	52
Resultados de la investigación cuantitativa	52
Estadística Inferencial	89
Conclusión general	94
Capítulo 3	95
Propuesta estratégica para la mejora productiva del sector de fabricación de muebles para edificios y construcciones	95
Análisis estratégico	95
Análisis FODA del Sector y Matrices de Correlación y Priorización	95
Objetivos estratégicos sectoriales	99
Objetivo de crecimiento sectorial	100
Objetivos de Desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura	101
Objetivos Financieros	101
Estrategias sectoriales	101
Mapa de involucrados directos	104
Programas estratégicos para el desarrollo de la productividad del sector de fabricación de muebles para edificios y construcción	106
Programas para el crecimiento sectorial	106
Programas para el desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura	110
Programas para el desarrollo financiero	118
Presupuesto	123
Conclusiones	124
Recomendaciones	126
Bibliografía	127

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Clasificación de las pymes según el código orgánico de la producción, comercio e inversiones	23
Cuadro 2: Principales cuentas correspondientes al sector c1622 fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	34
Cuadro 3: Razones de liquidez	35
Cuadro 4: Razones de endeudamiento	36
Cuadro 5: Razones de actividad	36
Cuadro 6: Razones de rentabilidad	37
Cuadro 7: Razones de gestión	37
Cuadro 8: Variaciones de precio de muebles fabricados para construcción	38
Cuadro 9: Demanda en número de proyectos de construcción (número de permisos aprobados)	38
Cuadro 10: Cálculo de la elasticidad precio de la demanda	39
Cuadro 11: Evolución de los ingresos de la población	40
Cuadro 12: Evolución de los ingresos de la población	41
Cuadro 13: Guía de entrevista	50
Cuadro 15: Número de trabajadores	52
Cuadro 16: Activos de la empresa	54
Cuadro 17: Tipo de negocio	55
Cuadro 18: Tiempo de formación del negocio	56
Cuadro 19: Línea de fabricación de productos	57
Cuadro 20: Servicios que ofrecen	58
Cuadro 21: Tipo de materia prima	59
Cuadro 22: Relación con los proveedores	60
Cuadro 23: Promedio ventas anuales	61
Cuadro 24: Participación en contratos con el estado	62
Cuadro 25: Tipo de mercado	63
Cuadro 26: Forma de comercialización	64
Cuadro 27: Pago a intermediarios	65
Cuadro 28: Utilidad promedio por contrato	66
Cuadro 29: Cumplimiento expectativas 2014	67
Cuadro 30: Rendimiento de utilidad en 2014	68
Cuadro 31: Cumplimiento de metas	69
Cuadro 32: Objetivos de producción	70
Cuadro 33: Desempeño de personal 2014	71
Cuadro 34: Tipo de personal	72
Cuadro 35: Cuenta con manuales de producción	73
Cuadro 36: Garantía en el trabajo	74
Cuadro 37: Rango de inversión para iniciar compañía	75
Cuadro 38: Créditos obtenidos en los últimos 3 años	76
Cuadro 39: Monto de crédito	77
Cuadro 40: Nivel de tecnología de la empresa	78
Cuadro 41: Número de computadoras en la empresa	79
Cuadro 42: Computadoras con internet	80
Cuadro 43: Software o programas informativos para la fabricación	81
Cuadro 44: Marca comercial en el negocio	82
Cuadro 45: Marca registrada	83
Cuadro 46: Estrategias implementadas	84
Cuadro 47: Percepción sobre la rentabilidad del negocio	85
Cuadro 48: Capacitación continua	86
Cuadro 48: Maquinaria adecuada para la producción	87

Cuadro 49: Controles de calidad continuos	88
Cuadro 50: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)	89
Cuadro 51: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 3. Su negocio es	89
Cuadro 52: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 9. Indique el promedio de ventas en dólares anual de su pyme	90
Cuadro 53: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 11. ¿qué mercado considera más atractivo para la venta de sus productos?	90
Cuadro 54: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 14. ¿podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?	91
Cuadro 55: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 20. ¿considera que su personal es?	91
Cuadro 56: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 21. ¿su empresa posee manuales de procesos de producción	91
Cuadro 57: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 26. Califique en escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación, el nivel de tecnología con el que cuenta su empresa en la actualidad	92
Cuadro 58: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 28. ¿cuántos computadores poseen internet?	92
Cuadro 59: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 29. ¿utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?	93
Cuadro 60: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 33. ¿considera usted que la su negocio o empresa es rentable?	93
Cuadro 61: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 34. ¿ofrece capacitación continua a sus empleados?	93
Cuadro 62: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 36. ¿realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?	94
Cuadro 63: Análisis foda	96
Cuadro 64: Matriz de aprovechabilidad	97
Cuadro 65: Matriz de vulnerabilidad	98
Cuadro 66: FODA priorizado	99
Cuadro 67: Sectores estratégicos para el cambio de la matriz productiva	100
Cuadro 68: Definición de objetivos estratégicos sectoriales	102
Cuadro 69: Escala estratégica	103
Cuadro 70: Clúster ejecutor de las estrategias sectoriales	104
Cuadro 71: Clúster complementario o de apoyo	105
Cuadro 72: Programas de crecimiento sectorial	106
Cuadro 73: Programa de ferias itinerantes	108
Cuadro 74: Programa de anclaje de empresa	109
Cuadro 75: Programas para el desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura	110
Cuadro 76: Programa innovando mi pyme	113
Cuadro 77: Programa produce pyme	114
Cuadro 78: Programa benchmarking pymes	115
Cuadro 79: Programa para convenio con universidades	116
Cuadro 80: Programa para formación por competencias	117
Cuadro 81: Programas para el desarrollo financiero	118
Cuadro 82: Programa para fomento de prestamos cfn para el sector	120
Cuadro 83: Programa para fomento de cadenas productivas	121
Cuadro 84: Programa para fomento de financiamiento de planes de mejora de competitividad	122
Cuadro 85: Resumen estratégico y presupuesto	123

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1: PIB de la construcción	25
Gráfico No. 2: Principales sectores relacionados con el sector de la construcción	25
Gráfico No. 3: PIB total vs PIB manufactura	28
Gráfico No. 4: Tasas de intereses pyme	28
Gráfico No. 5: Tasa de interés pasiva	29
Gráfico No. 6: Inflación anual	30
Gráfico No. 7: Riesgo país	30
Gráfico No. 8: Índices de precios de la construcción	33
Gráfico No. 9: Elasticidad precio de la demanda	40
Gráfico No. 10: Elasticidad ingreso de la demanda	41
Gráfico No. 11: Número de trabajadores	53
Gráfico No. 12: Activos de la empresa	54
Gráfico No. 13: Tipo de negocio	55
Gráfico No. 14: Tiempo de formación del negocio	56
Gráfico No. 15: Línea de fabricación de productos	57
Gráfico No. 16: Servicios que ofrecen	58
Gráfico No. 17: Tipo de materia prima	59
Gráfico No. 18: Relación con los proveedores	60
Gráfico No. 19: Promedio ventas anuales	61
Gráfico No. 20: Participación en contratos con el estado	62
Gráfico No. 21: Tipo de mercado	63
Gráfico No. 22: Forma de comercialización	64
Gráfico No. 23: Pago a intermediarios	65
Gráfico No. 24: Utilidad promedio por contrato	66
Gráfico No. 25: Cumplimiento expectativas 2014	67
Gráfico No. 26: Rendimiento de utilidad en 2014	68
Gráfico No. 27: Cumplimiento de metas	69
Gráfico No. 28: Objetivos de producción	70
Gráfico No. 29: Desempeño de personal 2014	71
Gráfico No. 30: Tipo de personal	72
Gráfico No. 31: Cuenta con manuales de producción	73
Gráfico No. 32: Certificado que evalué el trabajo	74
Gráfico No. 33: Rango de inversión para iniciar compañía	75
Gráfico No. 34: Créditos obtenidos en los últimos 3 años	76
Gráfico No. 35: Monto de crédito	77
Gráfico No. 36: Nivel de tecnología de la empresa	78
Gráfico No. 37: Número de computadoras en la empresa	79
Gráfico No. 38: Computadoras con internet	80
Gráfico No. 39: Software o programas informativos para la fabricación	81
Gráfico No. 40: Marca comercial en el negocio	82
Gráfico No. 41: Marca registrada	83
Gráfico No. 42: Estrategias implementadas	84
Gráfico No. 43: Percepción sobre la rentabilidad del negocio	85
Gráfico No. 44: Capacitación continua	86
Gráfico No. 45: Maquinaria adecuada para la producción	87
Gráfico No. 46: Controles de calidad continuos	88

Introducción

El estudio expuesto a continuación busca beneficiar al sector de fabricación de muebles, proveedor del sector de la construcción, que según datos del INEC (2014) es uno de los sectores de mayor crecimiento en el PIB, llegando al 5% hasta el año 2013. Este sector ha tenido un crecimiento constante desde el que el país implemento la dolarización, ha tenido una tendencia aún más creciente en los últimos años debido a la facilidad de acceder a préstamos del BIESS en el país por lo que ha sido una oportunidad de formación de empresas que se encuentran ligadas a esta línea de construcción.

En concordancia con lo expuesto, se decidió evaluar las PYMES del sector de producción de muebles para edificios y construcciones del Distrito Metropolitano de Quito, siendo que este sector según datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías corresponde al 94% de las unidades de producción nacional, y que al mismo tiempo es uno de los sectores de mayor vulnerabilidad debido sus debilidades en materia de organización, estructura, financiamiento y desarrollo estratégico.

La producción de muebles para edificios y construcciones es un sector que se encuentra en auge, en la actualidad a consecuencia del crecimiento del sector de la construcción ésta actividad ha encontrado nichos de mercado relevante, que ha dado paso a un crecimiento en el número de negocios, según los datos del INEC (2010), en total se registraron 419 establecimientos dedicados a esta actividad con un promedio de ventas sectorial de 20,1 millones de dólares anuales, con una rentabilidad promedio por empresa de cerca de 30.000 dólares por año, esto ha incrementado la intensidad competitiva, que paulatinamente erosiona la rentabilidad, concentrando principalmente la competencia en las variaciones de precio, lo que evidentemente le resta competitividad a las compañías que participan de este mercado y crea un entorno poco productivo.

La baja productividad en las Pymes del sector está asociada principalmente a la alta intensidad competitiva que obliga a los propietarios a la competencia basada en el precio afectando los márgenes y creando un entorno idóneo para la informalidad; a este factor, se suma otros de carácter estructural como: la deficiente infraestructura operacional que depende directamente de la dificultad de obtener capitales, ya sean propios o a través de instituciones financieras, la falta de personal calificado desde su administración hasta la entrega del producto terminado en perjuicio de la calidad y el cumplimiento de estándares exigidos por la demanda.

En cuanto al desarrollo tecnológico, la poca inversión en innovación y desarrollo provoca una estandarización en la oferta que va en detrimento de la rentabilidad, puesto que los consumidores están expuestos a productos con poco nivel de diferenciación con lo que su costo de cambio de proveedor es bajo, fomentando más aún la decisión de compra basada en el precio.

Las causas anotadas anteriormente, perjudican la posibilidad de estas empresas para obtener una porción de mercado mayor, ya que no cuentan con la posibilidad de hacer una producción en línea,

que disminuye los precios y la mano de obra resultando un trabajo más eficiente y en menor tiempo, además de las casi nulas posibilidades de negociación que sin duda le permitirían obtener un mercado mayor, ya que en su mayoría trabajan artesanalmente.

La propuesta se abordó en varios capítulos, el primero hace una aproximación a los conocimientos teóricos fundamentales para el desarrollo de la competitividad sectorial, desde la perspectiva de autores como Porter, M. , David, F. y Sebastián, C.; esto permitió establecer lineamientos adecuados en la valoración sectorial, la propuesta estratégica y la generación de programas articulados con las políticas nacionales.

Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuir a la mejora de la productividad de la Pymes dedicadas a la fabricación de muebles para edificios y construcciones?

- ¿Cuáles son las condiciones en que se encuentra la producción de las Pymes del sector de producción de muebles para edificios de construcción del Distrito Metropolitano de Quito para el período 2010-2012?
- ¿Cómo nos contribuiría una investigación de campo para definir el nivel de productividad de las Pymes del sector?
- ¿Cuáles son el conjunto de estrategias que nos permitirían incentivar la productividad del sector desde su perspectiva competitiva?

Objetivos

Objetivo general

Evaluar de las Pymes del sector de producción de muebles para edificios y construcción el Distrito Metropolitano de Quito y diseño de estrategias para mejorar su productividad Periodo 2010-2012

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la producción de las Pymes del sector de producción de muebles para edificios de construcción del Distrito Metropolitano de Quito para periodo 2010 - 2012.
- Aplicar una investigación de campo que contribuya a definir el nivel de productividad de las Pymes del sector.
- Desarrollar el conjunto de estrategias que incentiven la productividad sectorial desde la perspectiva de la situación competitiva del sector.

Metodología del trabajo

El estudio aplicado en la investigación fue descriptivo, lo que permitió analizar a las variables inmersas en la productividad del sector de fabricación de muebles para edificios y para la construcción, a partir de esta descripción valorar el componente estructural del sector y definir potenciales mejoras. Para ello fue necesaria la aplicación de los siguientes métodos de estudio:

- **Análisis:** este facilitó la descomposición de los factores que conllevan a la productividad sectorial, para definir con exactitud las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que proporcionan ventajas competitivas o generan incertidumbre al desarrollo de las Pymes de fabricación de muebles para la construcción.
- **Síntesis:** el proceso por medio del cual todas las observaciones particulares se pudieron juntar y consolidar una propuesta basada en proyectos de desarrollo que incluyen actores directos e indirectos se construyó a través de este método, de forma que su aplicación contribuyó a definir los lineamientos del plan de mejora.
- **Inducción:** la inferencia de lo particular a lo general permitió la identificación de proyectos aplicables a todo el sector, que considerados en un conjunto crean un valor de mejora y crean valor a los procesos productivos de las Pymes del sector, la especialización el acceso al crédito, las creaciones de asociaciones productivas y la vinculación estrecha con entidades públicas, privadas y comunidad fueron la base para consolidar una mejora general.

La investigación utilizó fuentes secundarias a través de libros, textos, informes y otra información proporcionada por instituciones estatales, autores diversos en temáticas relacionadas a la economía y la productividad y fuentes de entrevistas a profundidad que consolidaron el nivel exploratorio del proceso investigativo. La información recopilada previamente se reforzó con el levantamiento de información primaria a través de un cuestionario cuya aplicación permitió indagar sobre el estado actual de la Pymes del sector, su entorno competitivo y experiencias de mejora, esto enriqueció el análisis y permitió crear los proyectos de mejora con mayor precisión. El procesamiento de información se realizó con apoyo del software estadísticos (SPSS 20) lo que facilitó el análisis y determinación de las variables en estudio.

Para la construcción de la propuesta estratégica se aplicó el análisis matricial y a partir de este la formulación de objetivos fundamentados en una propuesta de valor e impulsores estratégicos que fueron identificados a partir del análisis FODA; esto permitió la formulación de estrategias sectoriales y la identificación de involucrados a partir de un análisis de relaciones cuyo fundamento fue la intensidad de la relación de los stake holders. Finalmente, se definieron proyectos estructurales que basados en fichas técnicas permitirán su aplicación y control.

Fundamentación teórica

Marco teórico y conceptual

Marco Teórico

Definir un modelo de mejora competitiva a nivel sectorial implica el desarrollo de una planificación estratégica que basada en el contexto político, social y económico consolide soluciones que beneficien la rentabilidad de los empresarios inmersos en una actividad económica. El proceso de planificación tiene su base en la definición del tipo de plan a utilizar, para ello la guía regular en las organizaciones es la pertinencia de la aplicación de uno u otro tipo según el alcance; así, mientras a la alta gerencia le corresponde la determinación de los planes estratégicos para las gerencias de nivel medio y para el staff le corresponde la planificación operacional (Robbins & Coulter, 2010, pág. 171).

La actividad de planear para los gerentes se define como administración estratégica, a partir de ella se realizan los planes estratégicos. El proceso de administración estratégica difiere según la visión de los autores, así para Stoner (1996, pág. 295) existen únicamente dos pasos a cumplir, el primero de ellos es la Planificación Estratégica que corresponde a la fijación de metas y la selección de la estrategia; y, la Implementación estratégica que aborda la ejecución y el control de las actividades propuestas; siendo en este caso la definición más cercana a la planeación sectorial y la que se aplicó en esta propuesta.

La concepción teórica descrita previamente no se basa en una distribución jerárquica empresarial, por el contrario, habla de un nivel estratégico superior encargado de la definición de objetivos y estrategias, que al tratarse de una planificación macroeconómica sectorial está a cargo de entes rectores de la política nacional como Ministerios, Secretarías y Subsecretarías, entre otros designados por los poderes estatales. Como complemento, la participación activa de los sectores productivos en la ejecución de los planes y la conformación de modelos alineados con las políticas oficiales es el segundo nivel de planeación, que luego se despliega al interno de las organizaciones y genera los cambios competitivos en la operación misma de las empresas. Desde el punto de vista de Robbins & Coulter (2010) la administración estratégica se compone de seis pasos, que se muestran en la figura 12. Autores como David (2003, pág. 14), proponen pasos similares (Véase Ilustración 3).



Ilustración 1: Pasos para la planeación

Fuente: (David, 2003, pág. 45)

La propuesta de David (2003), se adapta a la planificación sectorial definiendo como direccionamiento estratégico a las políticas del Plan Nacional del Buen Vivir y al Cambio de la Matriz Productiva, los pasos subsiguientes se mantienen hasta que se despliega la implantación estratégica en las áreas de interés que para el caso serán los niveles internos organizacionales y posteriormente el control comparte todos los niveles organizativos, en tal virtud se realiza una adaptación del modelo (Véase Ilustración 2).

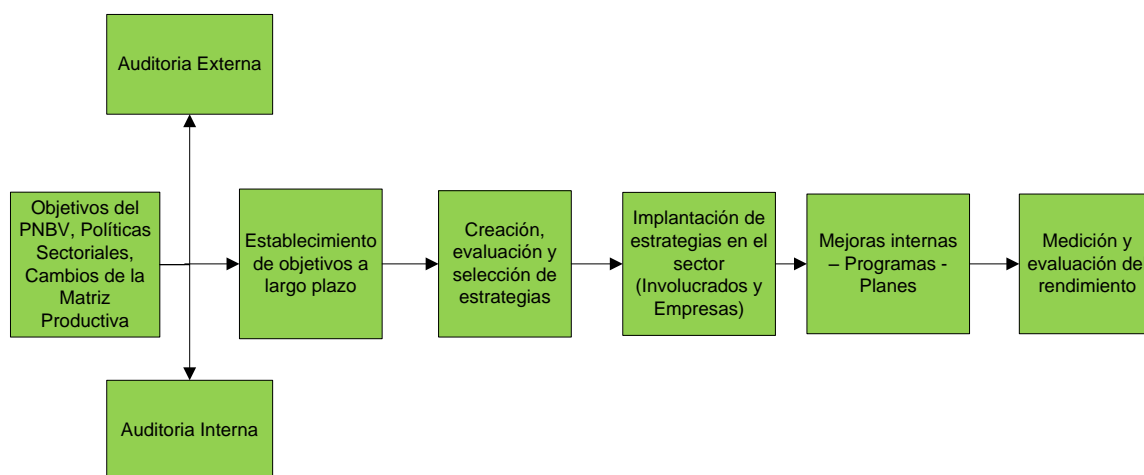


Ilustración 2: Pasos para la planeación sectorial

Fuente: Basado en (David, 2003, pág. 45)

Auditoría Interna y Externa

Auditoría Externa

La construcción de un análisis competitivo previo al diseño de estrategias de mejora pasa por la identificación de las particularidades que cada industria posee y que la hacen diferente a otra, así se puede considerar como primer argumento teórico dentro de la presente investigación, la variabilidad significativa de las industrias respecto de su definición productiva y estructural. Esta definición se clarifica al analizar los factores que para Thompson & Strickland (2004, p-34) son concluyentes al momento de valorar una industria:

- Tamaño del mercado
- Intensidad de la rivalidad competitiva
- Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo del negocio (desarrollo temprano, crecimiento y arranques rápidos, madurez temprana, madurez, saturación y estancamiento, declinación)
- Cantidad de competidores
- Demandantes y su tamaño

- Estrategias de integración desarrolladas por los competidores
- Canales de distribución utilizados
- Capacidad de innovación y potencial de diferenciación
- Posibilidad de desarrollo de economías a escala
- Capacidad productiva vs producción bajo costo
- Acceso a capital y financiamiento

La industria de la producción de muebles tiene un escenario de análisis complejo, en el cual está no solo de por medio el comportamiento de estos factores, sino que se suma la variabilidad del sector de la construcción principal destinatario de los productos y servicios, la profundización en las estadísticas relacionadas a este sector aporta a la definición de las ventajas competitivas y los problemas en materia de competitividad, en especial cuando a pesar de las medidas de restricción a las importaciones existe mayor preferencia por los productos importados.

Intensidad competitiva en las industrias

Complementariamente a la descripción de los factores de valoración sectorial propuestos por Thompson & Strickland (2004), el análisis de la intensidad competitiva complementa el diagnóstico es fundamental establecer la intensidad competitiva que posee el sector, en tal virtud el modelo propuesto por Porter (2004) permite diagnosticar de una forma sistemática, es decir, identificando todos los procesos que confluyen en la labor económica del sector e identificando comportamientos positivos o negativos, la rentabilidad en el largo plazo de la actividad económica que se desarrolla.

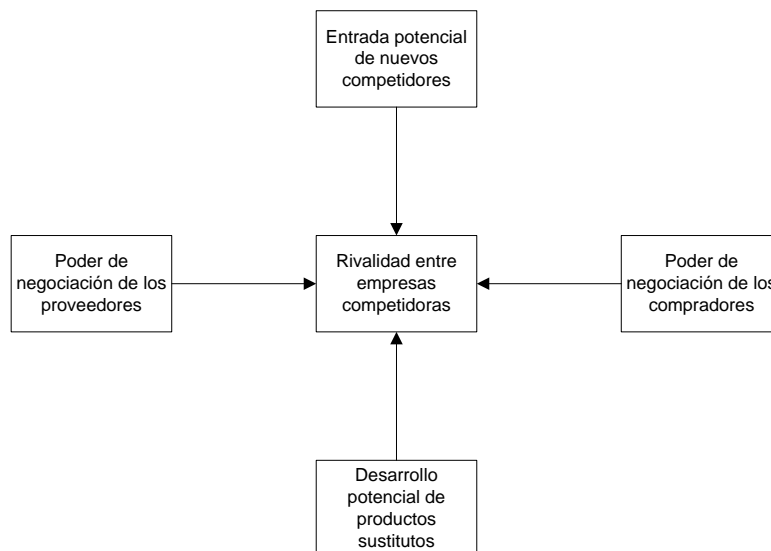


Ilustración 3: Modelo de cinco fuerzas de M. Porter

Fuente: (Porter, 2004)

La fuerza que confluyen en el análisis competitivo propuesto por Porter (2004) (Véase Ilustración 3) buscan definir en qué grado la rentabilidad tiende a crecer o decrecer conforme la intensidad de cada componente aumenta. En algunas industrias la rivalidad está centrada en la competencia de precios, dando por resultados precios inferiores al costo de producción por unidad lo que impone pérdidas a la mayoría de los rivales. En otras industrias, la rivalidad está enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación del producto, la calidad y la durabilidad, las garantías en el servicio postventa y la imagen de la marca.

El patrón de acción y reacción frente a estos comportamientos convierte la rivalidad de las compañías en una pelea, en donde se aumenta o disminuye la intensidad de la lucha competitiva de acuerdo a las maniobras ofensivas y defensivas que las empresas dentro del sector implementen para llamar la atención de los clientes o compradores. Según Thompson & Stricklan (2004) hay algunos factores que apoyan el incremento de la rivalidad entre las empresas siendo estos:

- El número de competidores y el nivel de similitud en el volumen de producción, venta y capacidad de cobertura de los mercados
- Un lento crecimiento en la demanda del producto
- Empleo de estrategias basadas en la disminución de precios
- El costo de cambio de marca bajo para el cliente
- Estrategias de ataque frontal adoptadas por empresas para mejorar su posición a costa de sus rivales.
- El grado de heterogeneidad de los competidores respecto su visión, objetivos, estrategias, países de origen y recursos
- El ingreso de empresas de otras industrias, que adquieren negocios débiles en el sector y los fortalecen

La intensidad de la rivalidad es determinante para las empresas en la generación de rentabilidad en una industria, puesto que las obliga a adaptarse y competir por una porción que sea lo suficientemente atractiva para garantizar su operación, las estrategias a utilizarse dependerán de la posición que cada empresa ocupe o que la industria tenga frente a otras en una economía.

Impulsores de cambio en las industrias

Aun cuando es importante juzgar en qué etapa de crecimiento se encuentra una industria, resulta aún mejor identificar los factores que causan ajustes fundamentales en su desempeño y en la competencia. Para ello, es necesario identificar las fuerzas dominantes o impulsoras, que tienen mayor influencia sobre la clase de cambios en las estructuras y en el medio ambiente de las industrias. Según Thompson & Strickland (2004) los impulsores más comunes son:

- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Variaciones en el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, el ingreso y la salida de nuevas empresas.
- Potenciales cambios en la conducta de los compradores
- Cambios en la demografía del comprador
- Regulaciones Gubernamentales

De los impulsores mencionados, los cambios más dramáticos se han experimentado en cuanto a las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de productos genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados). Al tratarse de una planificación sectorial un impulsor fundamental son las acciones reguladoras gubernamentales que a menudo obligan a cambios significativos en las prácticas de las industrias y en sus enfoques estratégicos.

Auditoría Interna

Analizar internamente la capacidad de adaptación de un sector al escenario externo como parte de la

mejora estratégica implica indagar en sus componentes operacionales, identificando a través de técnicas como la observación, la entrevista o la encuesta, las condiciones que estas ofrecen para un mejor desarrollo empresarial.

El análisis interno aborda los componentes de la cadena de valor de las empresas y generaliza su estado para todas las organizaciones que forman parte de la industria. La cadena de valor es según Alonso (2008, pág. 86) “el concepto fundamental que respalda el valor que las empresas generan para sus grupos de interés desde su interior, fundamentado en el direccionamiento estratégico y en la cultura organizacional como pilares indiscutibles”.

La cadena de valor propuesta por Porter (2004) se divide en actividades Primarias, que son las que tiene relación directa con la creación física del producto o servicio que la empresa oferta. Para Alonso (2008) las actividades primarias están relacionadas con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como toda iniciativa para distribuir, promocionar y brindar seguimiento a la oferta de valor de las empresas. Las actividades primarias están compuestas por cinco categorías (Véase Ilustración 4), que son:

- **Logística de entrada:** Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- **Procesos:** Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- **Marketing y ventas:** Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales.
- **Posventa:** Asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Las actividades de apoyo sustentan la operación de las actividades primarias y complementan y apoyan la generación de valor (Véase Ilustración 4), se dividen en cuatro categorías genéricas según Porter (2004):

- **Infraestructura de la empresa:** Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- **Administración de Recursos Humanos:** Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- **Desarrollo de tecnología:** Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- **Compras y abastecimiento:** Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

El empleo de los instrumentos de la cadena de valor, del análisis del costo estratégico y el benchmarking para determinar la competitividad de costos de una compañía es necesario, pero no es suficiente. Es fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortalezas competitivas de una compañía. Los aspectos particulares que ameritan un examen incluyen:

- 1) Si se puede esperar que la posición del mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúa con la estrategia actual (permitiendo un ajuste).
- 2) Como está clasificada la empresa en relación con sus rivales claves en cada factor del éxito de cada industria y en cada medida pertinente de sus fortalezas competitivas.

- 3) Si la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales claves o si en la actualidad está en desventaja. Evaluación de las fortalezas competitivas. La forma más reveladora para determinar la fuerza con la cual una compañía mantiene su posición competitiva es evaluar cuantitativamente si la compañía es más poderosa o débil que sus rivales cercanos en cada uno de los factores claves del éxito en la industria y en cada indicador pertinente de la capacidad de la ventaja competitiva potencial. (Thompson & Strickland, 2004)

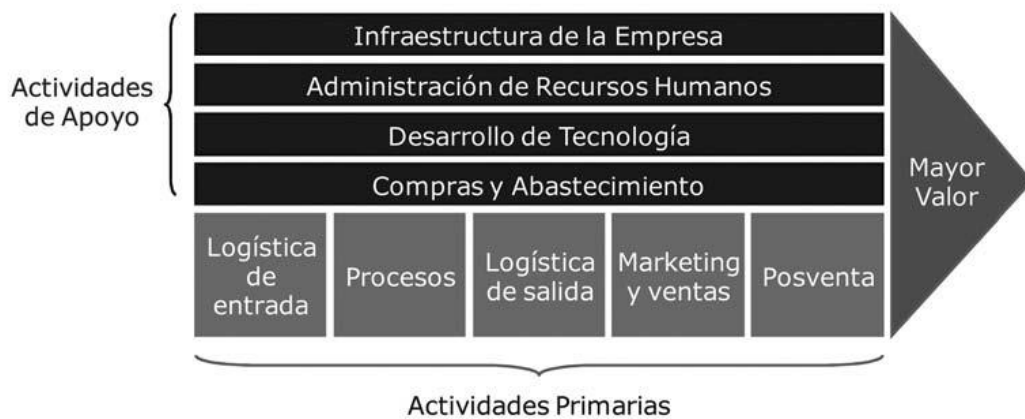


Ilustración 4: Cadena de Valor de M. Porter

Fuente: (Porter, 2004)

Análisis matricial

Terminada la auditoría externa e interna, se verifica sus resultados a través de la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; siendo los aspectos competitivos internos y externos de mayor relevancia, así como las limitantes y riesgos más relevantes para el sector. A partir de ello, se procede a la construcción de la matriz FODA; y en lo posterior el conjunto de matrices que facilitan el proceso de generación de objetivos y estrategias, esto se puede ejecutar con matrices de cuatro tipos, de acuerdo lo propuesto por Salazar (2009):

- **Matrices Resumen FODA:** en las que se señalan por campos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) los resultados del análisis anterior, acompañados de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión. Estas se dividen en dos Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.
- **Matrices de Acción:** logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio; esto permite la definición de los objetivos, estrategias y la identificación de potenciales programas de ejecución de ambas y sus presupuestos.
- **Matriz Síntesis:** tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.

Formulación de objetivos estratégicos

Para Salazar (2009), la redacción de un objetivo adecuado debe cumplir con dos criterios básicos la identificación una propuesta de valor que es la intención de mejora que se pretende conseguir a través de consecución de objetivo; y la determinación de un impulsor estratégico, que es la disponibilidad de recursos que deben determinar los criterios de medición. Para el autor los objetivos son “la exteriorización del compromiso de la gerencia para producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar los resultados en todos los procesos”

Los objetivos deberán tener la característica SMART:

- Specific
- Mensurable
- Assignable
- Real
- Time

Los objetivos se despliegan en función de la evaluación matricial y se obtienen de la coordinación de los componentes del FODA principalmente dirigidos hacia cuatro ejes: Crecimiento, Desarrollo, Competitividad y Finanzas, así se definen en el caso de cada sector objetivos orientados a cada eje, estos deberán alinearse con los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y a los esfuerzos en materia de mejoras en la matriz productiva; así el desarrollo sectorial se alinea a la inversión privada y es posible cumplir con mejoras sociales y económicas en las empresas y de forma general en el país.

Formulación estratégica

La formulación de estrategias está basada en un correcto análisis y un conjunto adecuado de propuestas que tienen como fin cumplir con las expectativas de rentabilidad, crecimiento y desarrollo sectorial, una correcta definición de estrategias pasa por razonar en los siguientes aspectos según lo propuesto por Thompson & Strickland (2004)

- La valoración de la participación de mercado de la empresa en la industria
- El análisis de los márgenes de utilidad respecto de otros sectores
- Las tendencias de los índices financieros sectoriales en cuanto a: endeudamiento, liquidez, solvencia y rentabilidad.
- La fortaleza financiera y el nivel de acceso a crédito
- La influencia de los diferentes actores sectoriales en la definición del precio.
- La velocidad de crecimiento sectorial comparado con la economía nacional
- La imagen y la reputación de quienes conforman el sector respecto de sus clientes.

Las estrategias entonces se dividirán también por ejes, así existen: estrategias de crecimiento, estrategias de desarrollo, estrategias de posicionamiento y estrategias financieras. Todas estas están orientadas a conseguir el cumplimiento de los objetivos con miras a crear ventajas diferenciales que sean evidentes; así, si la compañía está considerada como un líder de tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente u otros factores pertinentes en los cuales basan los consumidores su elección de marcas y mientras más poderoso sea el desempeño actual menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Por el contrario, mientras más débiles son el desempeño financiero y la posición de mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual y genere cambios en los ejes estratégicos y por ende requiera adoptar una posición de mejora.

Las características de una estrategia según Salazar (2009) deben ser:

- Objetividad: específicas, medible y realistas
- Proactivas: anticipar cambios o ajustarse a ellos
- Creatividad: flexibilidad para responder a cambios en su aplicación o en el entorno
- Direccionamiento: deben ser trabajadas en función de las políticas y alcanzar las metas u objetivos propuestos
- Efectividad: se concentran en elementos claves para eliminar el riesgo de errores o desgaste de recursos organizacionales

A continuación, se exponen las mejoras estratégicas que las empresas deben enfrentar para mejorar su competitividad, según lo propuesto por Thompson & Strickland (2004) el contexto que deben desarrollar las estrategias se basa en la obtención de mejoras en:

- Activos físicos valiosos: Tecnificación de plantas y equipo, localización adecuada de acuerdo a los sectores donde se desenvuelve, instalaciones para distribución local y extranjera, depósitos de recursos naturales.
- Activos humanos valiosos; fuerza laboral capacitada y con experiencia, diversificación de conocimiento de los empleados, fuerza laborar en puestos indicados, motivación constante en empleados, implementar en los empleados el emprendimiento y crecimiento laboral.
- Activos organizacionales valiosos; Implementación de sistemas de control de calidad, tecnologías patentadas, derechos para producción, base sólida de clientes, balance general, poseer créditos sostenibles.
- Activos intangibles valiosos; reputación y reconocimiento de la compañía, imagen de empresa o marca, nivel elevado de compromiso y lealtad de los empleados, ambiente amigable de trabajo, cultura positiva.
- Capacidades competitivas; Implementación rápida de productos, procesamientos indicados para la producción, desarrollo rápido de productos, capacidad de fabricación desarrollada según los requerimientos, logros o atributos para renombrar a la compañía en el mercado, Identificación de mercado y competidores, identificación de capacidades de la compañía.
- Competencias centrales: Elaboración y desarrollo de una capacidad que se desarrolla óptimamente y de mejor manera que la competencia, esta distinción es decisiva para que la empresa sea más competitiva y rentable en el mercado. Su especialización en un proceso o producto de calidad y el soporte postventa permiten obtener una satisfacción más adecuada del cliente.
- Competencias distintivas: Es una competencia que le distingue frente a los competidores en el mercado, un proceso principalmente que le permite entregar un producto final con mayores índices de reconocimiento.

Para que una Pyme pueda sobresalir en un mercado en el que existen capitales a los que no puede alcanzar, tiene que especializarse en un área o producto en específico, el cual le proporcione una ventaja competitiva frente a los demás competidores de su sector y le permita obtener un renombre frente a los competidores.

Programas

Las acciones estratégicas se derivan hacia programas los mimos que permiten describir actividades, elaborando una estructura detallada de trabajo, acompañada de gráficas de Gantt que explican la

sucesión de actividades y el tiempo de ejecución (Véase Ilustración 5, su aplicación se realiza comúnmente a partir de matrices modelo que facilitan la lectura y el entendimiento ejecutivo. Este se constituye en el último nivel de planificación, es decir el nivel operativo donde cada involucrado a nivel sectorial debe participar con recursos, tiempo y personal para la implementación de la estrategia.

SECTOR																
OBJETIVO SECTORIAL																
ESTRATEGIA																
PROGRAMA																
INVOLUCRADOS																
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1																
1.1																
1.2																
1.3																
2																
2.1																
2.2																
2.2																
3																
3.1																
3.2																
3.3																

Ilustración 4: Modelo de ficha de programa

Fuente: (Salazar, 2009)

Marco conceptual

- **Demanda:** se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).
- **Estrategia:** Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.
- **Índice financiero:** es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma.
- **Innovación:** significa literalmente Acción y efecto de innovar. La palabra proviene del latín innovare. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.
- **Investigación y Desarrollo:** puede hacer referencia, según el contexto, a la investigación en ciencias aplicadas o bien ciencia básica utilizada en el desarrollo de ingeniería, que persigue

con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

- **Materias Primas:** Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.
- **Oferta:** se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.
- **Productividad:** La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- **PYMES:** Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.
- **Soporte tecnológico:** El soporte técnico es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software. En general, el servicio de soporte técnico sirve para ayudar a resolver los problemas que puedan presentárseles a los usuarios, mientras hacen uso de servicios, programas o dispositivos.

Capítulo 1

Diagnóstico del sector de la producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito

Introducción

No existe una definición específica de los que son las Pymes en el Ecuador, es por eso que se toma la definición de acuerdo al Proyecto de Ley de las PYMES, consensuado con actores públicos y privados, que se basan en los estatutos del proyecto MIPYMES, elaborado por la comunidad Andina de Naciones, extrayendo la siguiente especificación: (Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa, 2007-2010).

Cuadro 1: Clasificación de las PYMES según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1000.000	1000.000 a 5000.000	Mayor a 5000.000
Valor activos Totales	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.00	750.001 a 4000.000	Mayor a 4000.000

Fuente: (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2012)

Hasta el año 2010 el Estado desarrolló planes específicos para el desarrollo de las Pymes como fuente productiva, sin embargo paralelamente y en la actualidad al ser incluidas en el Plan Nacional del Buen Vivir como actores Según el Plan de Desarrollo de las Pymes (2010), al 2007 existía un total de 38.000 compañías de acuerdo a las Superintendencia de las cuales el 96% se consideraban Pymes, al año 2012 último registro de esta institución el total de Pymes a nivel nacional es de 46.758 empresas de las cuales 15.457 se consideran pequeñas y medianas empresas, donde predomina la actividad manufacturera y comercial.

Ubicación. Las pymes se encuentran centralizadas principalmente en las provincias más desarrolladas, como son: Pichincha, Guayas con un 64,4%; en Azuay, Manabí y Tungurahua con 20% y el 15,60% pertenece a las provincias restantes. El mercado de las Pymes es un mercado Local, ya que en su mayoría no salen de la ciudad o provincia donde se encuentra localizada, en un 44% y apenas el 26% es de mercado regional, es decir que ha llegado a producir o trabajar en las ciudades o provincias de sus alrededores (Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa, 2007-2010)

Esto se debe a que las empresas Pymes ven la posibilidad de desarrollo en las provincias donde se encuentra económicamente más desarrolladas, ya que tienen facilidad de conseguir clientes y existe la posibilidad de que una empresa pueda posicionarse y mantenerse en el mercado, además de tener un sector geográfico más adecuado debido a que es más grande y tienen facilidad en su distribución. La razón principal por lo que son en su mayoría localizadas se debe a sus costos de producción y que tienen a ser menos competitivas con respecto a las demás empresas de otros mercados locales.

Tecnologías de Producción. Una evaluación de la tecnificación de las maquinas utilizadas nos demuestran que 29,1% es de tipo manual, un 43% semiautomática, 23,6% es automático y apenas el 3,7% computarizado; además que el tiempo de vida útil de las mismas es muy variable, por lo que tomando en cuenta esto el 43% de las maquinas han sido adquiridas dentro de los 10 años, el 31% entre 10 y 20 años, el 18 entre 20 y 30 años y el 8 % más de 30 años (Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa, 2007-2010).

Lo que nos demuestra claramente que las Pymes poseen un retraso tecnológico notable, con las cuales no se puede obtener una eficiencia en procesos de producción, controles de calidad y mucho menos en el producto final entregado al cliente, lo que produce en el mercado que cada vez más estas Pymes se encuentren rezagadas del sector y un posterior cierre de actividades ya que no tendrán la capacidad de adquirir más maquinarias si no tienen un mercado en el cual sean aceptadas.

Innovación. La innovación tiene una distribución que tiende a homogeneizarse en rubros como el mejoramiento de productos con 10,2%; procesos con 8,9%; desarrollo de nuevos productos con 7,3 % y control de calidad con 8,3% (Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa, 2007-2010).

Aunque la innovación de este tipo de empresas es relativamente pequeña, se puede apreciar que existe una idea clara de la manera como se la tiene que implementar, ya que no se puede innovar un factor en específico sin que vaya de la mano con la innovación de los demás, ya que esa es la manera más adecuada para poder implementar una estrategia de innovación en una compañía sobre todo pequeña, así se destine rubro un poco más pequeños pero se debe tratar de implementar en el conjunto de factores para que sea un apoyo directo a la compañía.

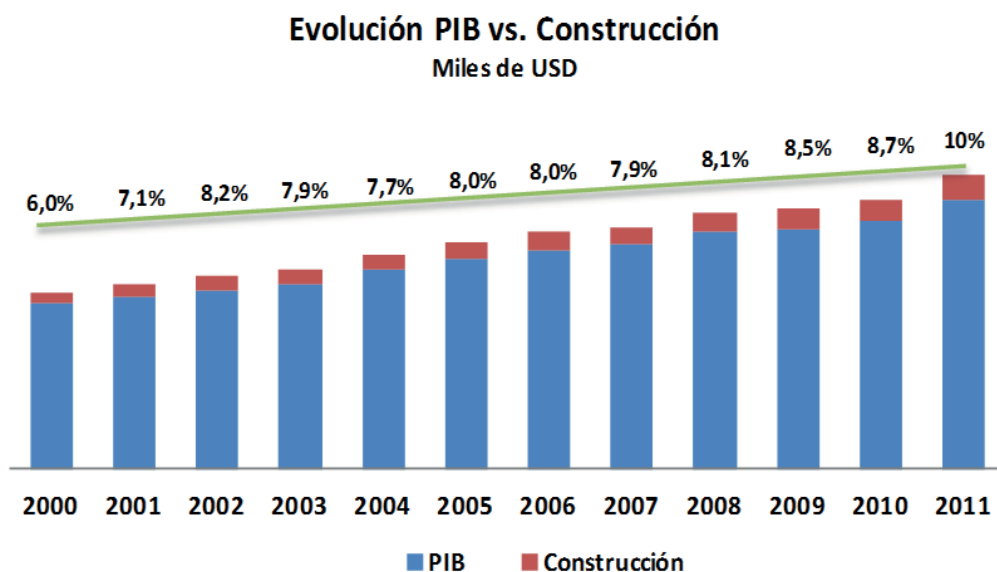
Antecedentes del Sector

Análisis de las Pymes en el Sector de la Construcción

Las actividades de construcción son sin duda un dinamizador de la economía nacional, en los últimos cinco años su crecimiento ha sido relevante en comparación a otras industrias como la manufacturera y agricultura, gran parte de este mejor desarrollo es producto del apoyo gubernamental hacia los constructores a través de medidas como la disminución de requisitos para la obtención de créditos proporcionados por el BIESS, el apoyo a la construcción de proyectos de interés social, la canalización de capitales para los constructores y la libertad de trabajo en el sector inmobiliario.

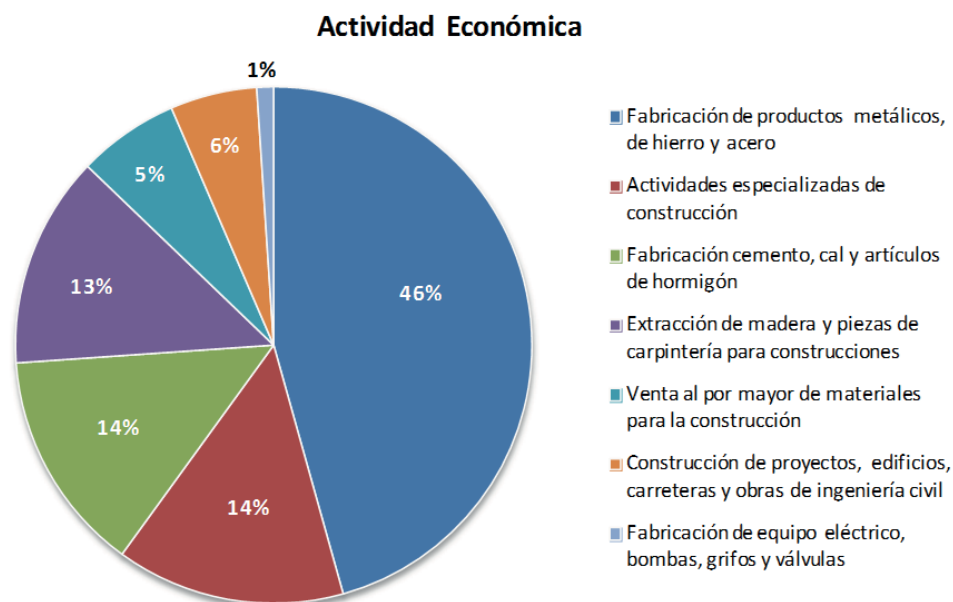
El gráfico N° 1 expone el crecimiento desde el año 2000 a la fecha del sector de la construcción, cuyo crecimiento hasta el año 2011 llegó al 10%, dejando entrever que la dolarización fue un modelo que incentivo la demanda de viviendas y otras construcciones.

Gráfico No. 1: PIB de la Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.
Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

Gráfico No. 2: Principales sectores relacionados con el sector de la construcción



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.
Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

El desarrollo de la Construcción como actividad económica, ha dado paso a un crecimiento en sectores conexos, tales como la fabricación de hierro y acero, la fabricación de cemento, extracción de madera y construcción de piezas de carpintería para las construcciones, proyectos de infraestructura pública y

fabricación de terminados, de todos los expuestos en el Gráfico No. 2, es de importancia para el estudio el de madera y carpintería para la construcción que llega a constituir el 13% del total de la generación de divisas para el año 2011, último dato registrado en fuentes oficiales.

Dadas las condiciones económicas, políticas y sociales de los últimos años, las pequeñas empresas pertenecientes a la producción de muebles para la construcción se han incrementado, la mayoría de ellas con procesos productivos artesanales, atendiendo gran parte del mercado detallista. Un porcentaje bastante alto de las personas que trabajan en estas pequeñas empresas, iniciaron su actividad gracias a la experiencia adquirida en trabajos independientes, por herencia o emprendimiento personal por falta de fuentes de empleo. La mano de obra es poco calificada pocos trabajadores poseen título artesanal en esta línea de trabajo o estudios superiores, limitando su desempeño.

La consecuencia directa de la poca preparación es la escasa calidad en la producción, que va en detrimento de la satisfacción del cliente final. Al ser empresas pequeñas y de pequeños capitales, es menos común que no utilicen maquinaria con tecnología de punta, lo que desemboca en una menor productividad, mayor tiempo en el cumplimiento de las tareas y diferencias de calidad entre cada trabajo, aumentando los costos de producción y reduciendo su rentabilidad. (CAPEIPI, 2015)

La dificultad de acceder a préstamos en instituciones bancarias públicas y privadas limita el desarrollo tecnológico y la expansión de estas empresas reduciendo las barreras de entrada, esto contribuye a la aparición de trabajadores informales que fomentan la competencia por precio y presionan los márgenes creando entornos poco competitivos que no aportan al crecimiento económico de las actividades de fabricación de muebles. Aunque la producción de tableros preparados con acabados y colores ya de fábrica, han ayudado a mejorar la calidad del terminado y a la reducción del tiempo de realización, no solo ha sido de beneficio para las pequeñas empresas sino para las grandes también, ya que, al producir en serie, pueden disminuir los costos aún más y es por eso que los precios bajo los cuales compiten este segmento son más difíciles de alcanzar y se terminan convirtiendo en clientes de las grandes empresas.

Bienes y servicios que oferta el sector

Las pymes tienen algunos servicios que se ofrecen, entre los cuales son:

- Producción de cocinas closets y baños
- Producción de Puertas
- Asesoramiento en diseño para el mobiliario necesario
- Instalación

La producción se concentra en el uso de materia prima e insumos nacionales, debido a la situación económica de las Pymes, la introducción de insumos importados es menor en las Pymes respecto de empresas grandes y tiene a ser cada vez más bajo conforme el tamaño de la empresa disminuye, esto principalmente por la escasa disponibilidad de capital. La presión de los proveedores sobre la Pymes

es alta, su nivel de negociación es superior y eso complica la adquisición de materia prima a costos competitivos, esto estandariza la producción y deja poco espacio para la diferenciación entre los fabricantes de muebles para la construcción. (CAPEIPI, 2015)

Productos como closets, muebles de baño, cocinas y puertas utilizan principalmente tableros de aglomerado con distintos colores y texturas, que permiten al productor ofertar variantes de acabados, ya sean lacados (se pinta el tablero), maderados (textura original del tablero) o forramiento en los cuales se forra el tablero con distintas texturas, todo lo antes mencionado es la materia prima para realizar el proceso de fabricación del mueble o la puerta y el producto final en el que ya se encuentra armado de acuerdo a un diseño propuesto. (Edimca, 2014)

Las cocinas, closets y baños son formados se fabrican con los tres tipos de materia prima antes mencionados, se ensamblan en módulos e instalan al interior de un departamento o casa. La fabricación por partes se da principalmente por el gran tamaño de los muebles y la dificultad de transporte. En el caso de la fabricación de puertas, el proceso es similar tanto en materia prima como en acabados, pudiendo personalizar los diseños de acuerdo a las necesidades de cada cliente, limitados siempre a las condiciones tecnológicas de la empresa.

El proceso que realizan la Pymes para llegar al producto final, parte de una visita o medición del espacio donde se instalará el producto final, posteriormente se realiza el diseño, que tiene como forma de medida el presupuesto del cliente, se presenta la cotización para su revisión y aprobación (PROYEKT, 2014). Aceptado esto, se adquiere la materia prima, se realiza el proceso de corte y laminado de tableros, posteriormente el armado de módulos, frentes y puertas; el tiempo variará según el diseño aceptado por cada cliente. Finalmente se transporta e instala en el lugar designado por el cliente.

Factores externos que afectan a la producción

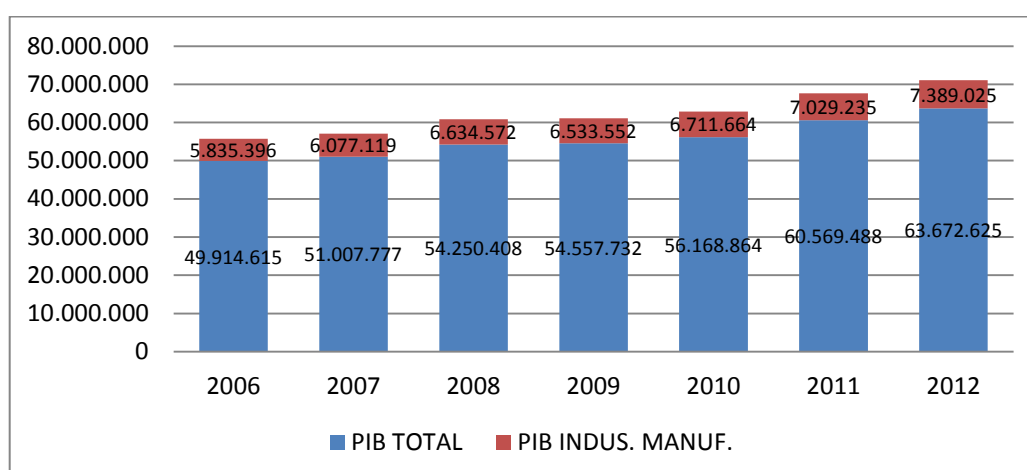
El análisis del macro entorno aplica la herramienta PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal), esta permite conocer la realidad del macro entorno del sector, considerando todas las variables que puedan incidir en el desarrollo de estrategias de mejora competitiva en las actividades de fabricación de muebles para la construcción.

Factor Económico

El Factor Económico permite conocer la tendencia de crecimiento que tendrá un sector dentro de la economía nacional, identificando sus potenciales oportunidades y riesgos. Los principales aspectos a considerados son: El Producto Interno Bruto (PIB), Tasa de interés, Tasa de interés pasiva, Inflación y Riesgo país-

Producto Interno Bruto (PIB). El PIB es una herramienta utilizada en la economía que sirve para medir la magnitud de la producción de bienes y de servicios en un determinado de tiempo. En el Ecuador se conoce hasta enero del 2014 con base 2007 (+) que el PIB total tuvo un crecimiento del 1,6% (Banco Central del Ecuador , 2014).

Gráfico No. 3: PIB total vs PIB Manufactura



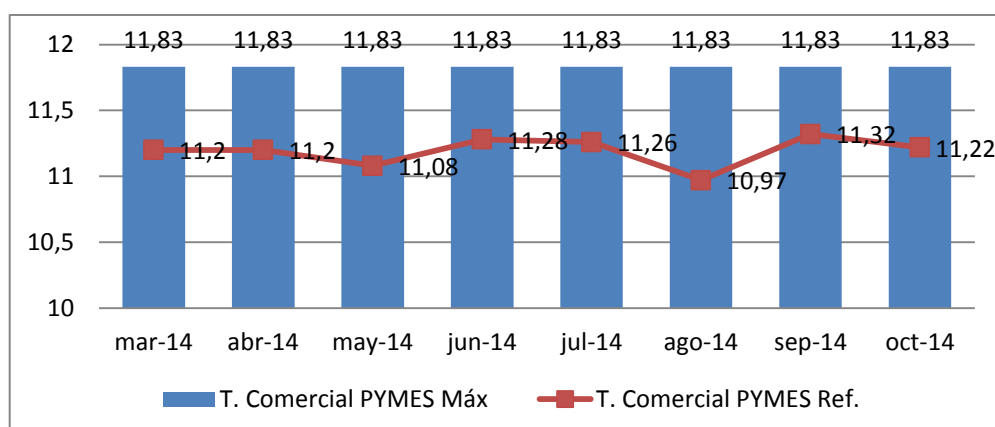
Fuente: Banco Central del Ecuador: Cifra Económicas enero 2014

Elaboración: Sebastián Ortíz

En los datos arrojados en la gráfica N° 3, se observa que el Ecuador ha mantenido una tendencia de crecimiento dentro de su economía hasta el año 2012 en un promedio del 4,17%, de igual forma se puede observar respecto del PIB de la Manufactura el promedio de crecimiento en el mismo período fue de 4,06%. Estos datos son favorables para el desarrollo del proyecto, ya que se puede ver un incremento en el desarrollo de la actividad económica y en el sector manufacturero que depende de la construcción. (Banco Central del Ecuador , 2014)

Tasas de interés. Otro factor fundamental en el análisis macro económico son las tasas de interés, que permiten identificar la facilidad del acceso a capitales a través de créditos y las ventajas de mantener el capital de las empresas en inversiones en la banca. Según el Banco Central del Ecuador (2014) hasta el mes de Octubre, la tasa comercial PYMES referencial fue del 11,22%; mientras que la Tasa Máxima se registró en el 11,83% anual.

Gráfico No. 4: Tasas de Intereses PYME



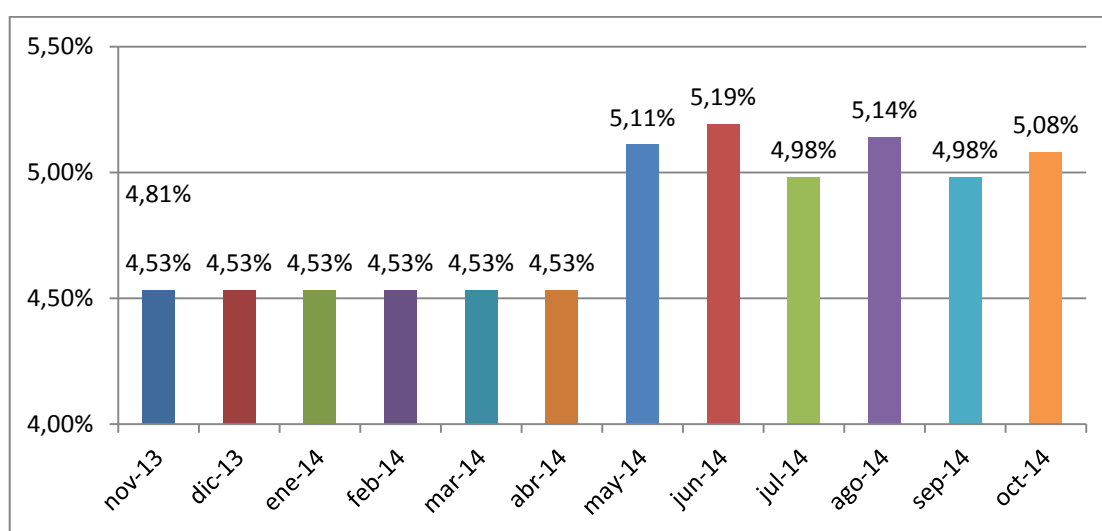
Fuente: Ecuador en cifras 2014: www.ecuadorencifras.gob.ec

Elaboración: Sebastián Ortíz

La gráfica No. 4 muestra una tendencia estable en lo que respecta a la tasa comercial máxima aplicada en créditos orientados a las Pymes, mientras que la tasa referencial ha tenido fluctuaciones; a pesar de esto, se ha mantenido un promedio de 11,19%, en función a estos datos es posible concluir que existe una relativa estabilidad en las tasas, situación que contribuye positivamente para la obtención de capital financiado para las pequeñas y medianas empresas.

Tasa de Interés Pasiva. La tasa pasiva permite a un inversionista definir la cantidad de beneficios que recibirá en un tiempo estipulado por mantener su capital en una institución financiera. En el Ecuador se observa un nivel bajo de fluctuación de esta tasa durante los últimos años. (Banco Central del Ecuador , 2014)

Gráfico No. 5: Tasa de Interés Pasiva



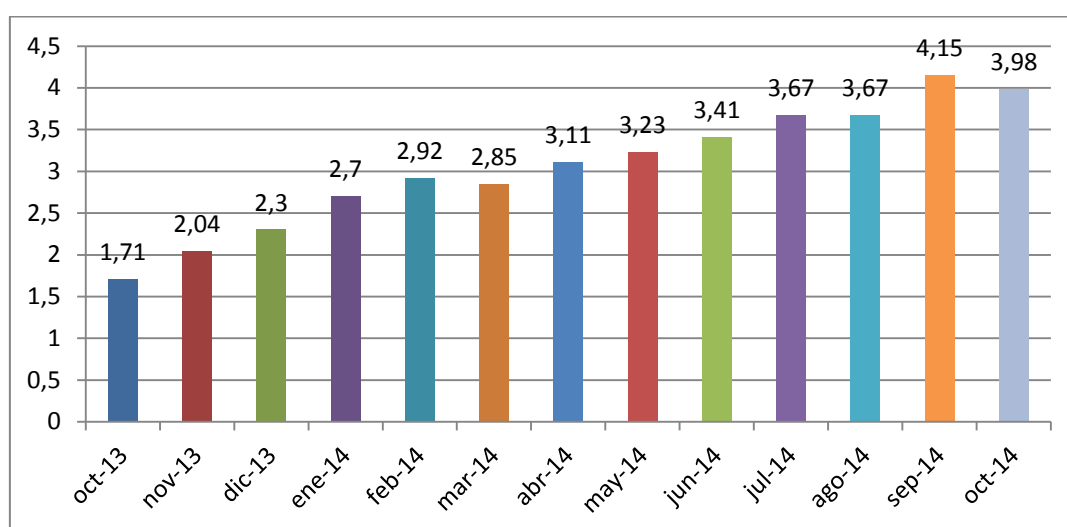
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014
Elaboración: Sebastián Ortíz

En la gráfica N° 5 se observa una variación mínima en la tasa pasiva de interés, lo que implica que no hay un incentivo superior para el incremento de la inversión en la banca, siendo en determinados casos más óptimo para los empresarios aprovechar el capital en inversiones que generen mayor rédito.

Inflación. Otro elemento del macro entorno que es importante para determinar la idoneidad y posible éxito al desarrollar el proyecto es la Inflación; ya que este resulta ser el aumento generalizado y a su vez sostenido de los precios de bienes y servicios que generó el Ecuador en un periodo de tiempo.

En la gráfica N° 6 se observa el aumento en la inflación hasta el mes de Septiembre en 2.11 puntos, el mes de octubre se genera una disminución de 0.18 puntos, a pesar de la alta inflación para las empresas que prestan servicios de muebles para la construcción resulta beneficiosa; ya que la construcción de inmuebles va en aumento. (Banco Central del Ecuador , 2014)

Gráfico No. 6: Inflación Anual

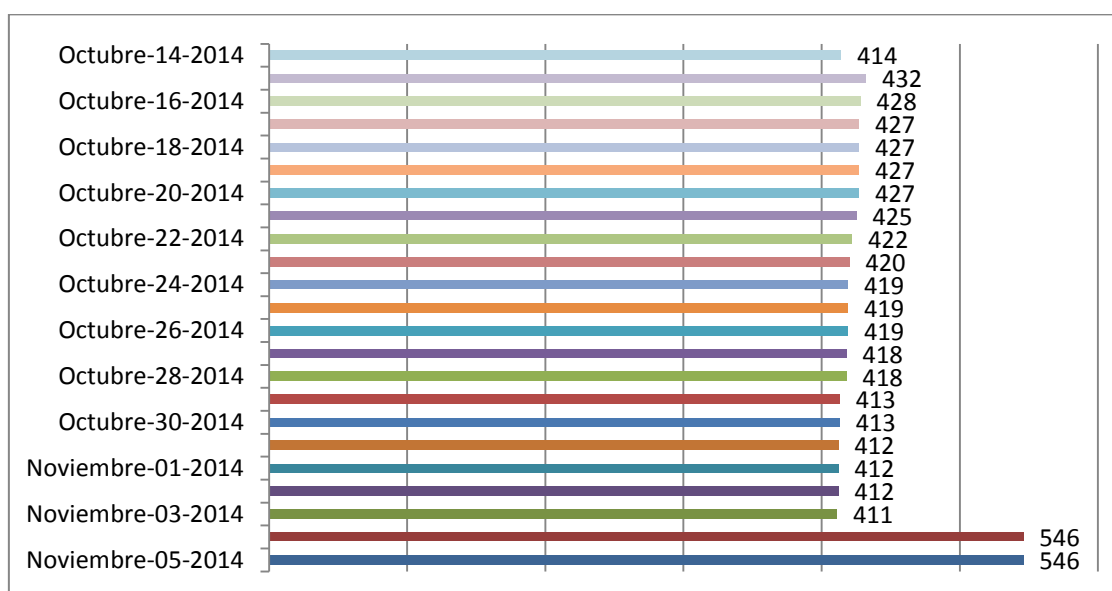


Fuente: Ecuador en cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec

Elaboración: Sebastián Ortíz

Riesgo País. es el valor que hace referencia a cualquier riesgo que esté relacionado al ingreso de capitales para inversión al país. El incremento que se evidencia en el gráfico N° 7 está relacionado a la tendencia decreciente del precio de petróleo y la definición de salvaguardias para varios productos que han afectado a la participación de la inversión externa en el Ecuador. La tendencia en el futuro será a mantener este nivel de incremento. (Banco Central del Ecuador , 2014)

Gráfico No. 7: Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

Elaboración: Sebastián Ortíz

El crecimiento del riesgo país es un indicador de mayores riesgos en la economía, estos afectarán el consumo, de ahí que los sectores productivos más vulnerables podrían ver una disminución importante en su rendimiento y rentabilidad en el corto y mediano plazo.

Factor Político.

Permite conocer los lineamientos que el país va a tomar en materia productiva y construcción. Es por eso que las políticas que se abordan para el desarrollo del proyecto están enfocadas al desarrollo y el cambio de la matriz productiva que ha ido trabajando el gobierno; además de las políticas que el estado ha ido desarrollando en materia de construcción.

Políticas de la construcción. El estado ecuatoriano ha aplicado algunas políticas para dinamizar el sector inmobiliario con beneficios económicos y sociales. Algunas políticas del Gobierno frente a la industria inmobiliaria son:

Duplicó el valor del bono de vivienda nueva y de mejoramiento.

Equiparó el bono rural y urbano.

Implementó el bono de titulación.

Estimulación de carácter fiscal para empresas que realicen y ejecuten proyectos inmobiliarios.

Se dio apertura a que los fondos de Libre Disponibilidad que estaban en el Banco Central en el 2009, fueran destinados a dos sectores: al sector de la vivienda a través del Banco Ecuatoriano de la Vivienda para otorgar créditos a los constructores. Y al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda para la entrega de bonos de 5.000 dólares a personas que compren viviendas de hasta 20.000 dólares. (Ekos negocios, 2011, pág. 45)

Estas políticas han buscado incentivar el desarrollo del sector como uno de los principales, priorizados en el cambio de la matriz productiva; es en este contexto, que la fabricación de muebles para edificaciones se beneficia también del incremento de construcción de soluciones habitacionales, más cuando se tratan de viviendas de interés social. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Haciendo un análisis de los criterios definidos por el Estado para el cambio de matriz productiva que se analizan como parte de los beneficios para el sector se pueden citar:

El desarrollo de generación de industria.

La diversificación de la producción.

La agregación de valor en la producción ya existente.

Sustitución progresiva de importación de bienes y servicios que se producen de manera local.

Fomento de Exportación de productos nuevos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Estos serían los principales aspectos que considera el cambio de matriz productiva, el conocimiento y la consideración de estos factores beneficiarían en alta medida a la industria de fabricación de muebles para la construcción.

Factor Legal

El gobierno ecuatoriano tiene como principal cuerpo jurídico que se encarga de impulsar el desarrollo inmobiliario al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), según el Acuerdo Ministerial 109 publicado en Julio del año 2012, existe un sistema de incentivos para la obtención de vivienda urbana, de la siguiente manera:

“Art 1.- Sistema de Incentivos para vivienda urbana SIV. - sistema integral y coherente de ámbito nacional, que por medio del estado ecuatoriano el MIDUVI entrega un bono no reembolsable, como subsidio único a las familias de medianos y bajos ingresos. Que será concedido una sola vez, destinado únicamente a la adquisición, o construcción de vivienda en terreno propio, o para el mejoramiento de vivienda, para uso del grupo familiar beneficiado.” (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2012, pág. 2)

Adicionalmente se toma en cuenta en la misma normativa a aquellas personas naturales o jurídicas para ser participantes del incentivo de viviendas que se encuentran en los artículos:

“Art 6.- De los Aspirantes.- Son aquellos que hayan presentado en las Direcciones Provinciales del MIDUVI, la carpeta con la documentación que se estipula en el reglamento; se presentaran a través de los oferentes de vivienda en terreno propio o promotores inmobiliarios, cuando se trate de compra de vivienda o contratación privada, cuando la construcción o mejora de la vivienda este dentro de los parámetros de la Ley Orgánica de Contratación Pública, los participantes presentaran la documentación directamente al MIDUVI.” (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2012, pág. 8)

Sería el principal aspecto tal cual plantea la normativa para ser beneficiario del bono para vivienda del MIDUVI, dentro de las obligaciones se encuentran los promotores inmobiliarios para la generación de viviendas nuevas los cuales son reconocidos por el MIDUVI por el siguiente artículo:

“Art 14.- De los promotores inmobiliarios.- Son Promotores inmobiliarios: a) las personas naturales o jurídicas reconocidas, que oferten, financian y comercializan viviendas en los proyectos registrados en el MIDUVI y no consten en el mismo como incumplidos.” (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2012, pág. 11)

Además de los contratistas que está en el siguiente artículo:

Art 19.- De los Contratistas.- Son las personas naturales o jurídicas en el RUP, para ejecutar obras de construcción para la vivienda, intervendrán en la modalidad de terreno propio o mejoramiento de vivienda de los beneficiarios del bono en la sujeción de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Para las personas jurídicas de deberá determinar la identidad de sus accionistas o socios; dentro de lo que establece la Ley. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2012, pág. 13)

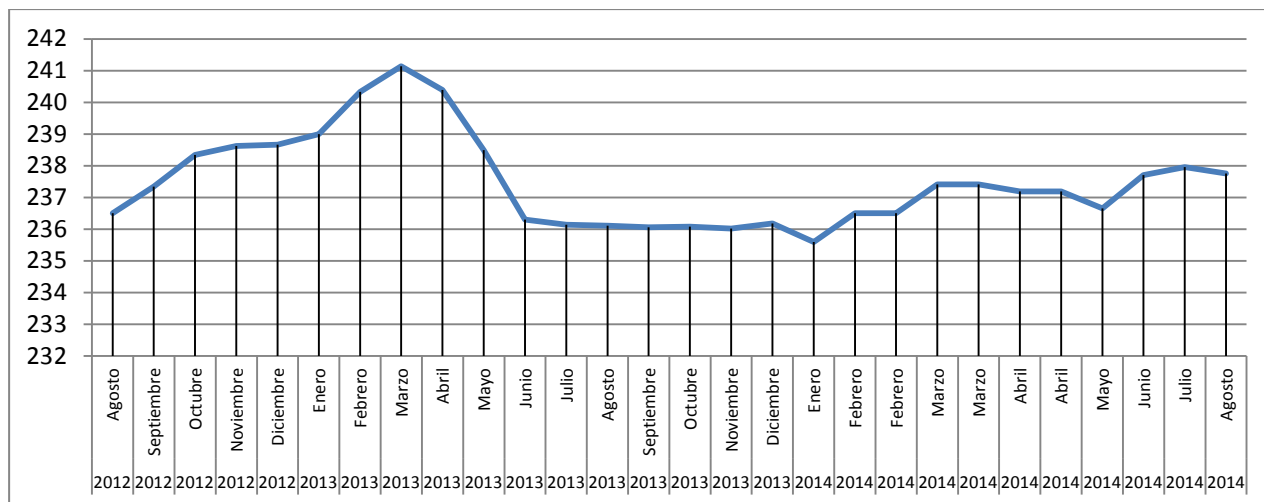
Es evidente que esto marca la pauta para un crecimiento en el sector de fabricación de muebles para edificaciones, este incremento proporciona una oportunidad económica, aunque revela estructuras débiles en cuanto a la eficiencia de estas empresas que a menudo son subcontratadas por grandes contratistas por su bajo precio.

Factor Social

Su importancia radica en la visión social del mercado en este caso enfocado en la construcción inmobiliaria, puesto que el sector de fabricación de muebles podrá conocer las posibilidades que tendrá el proyecto en el mercado inmobiliario.

Dentro de los factores importantes, se cita a la remuneración básica unificada definida para el sector de la construcción que según datos del MRL (2015) identifica como SBU un valor de 394,06 dólares para ingenieros y de 347,14 dólares para obreros de menor nivel. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013). Esto ahonda los problemas de informalidad, puesto que todas las personas Otro factor social importante es son los precios de la construcción:

Gráfico No. 8: Índices de Precios de la Construcción



Fuente: Ecuador en cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec

Elaboración: Sebastián Ortiz

Se puede ver que desde Agosto del 2012 a Enero del 2014 ha existido una fluctuación que, atendido hacia la baja, pero el mes de Febrero tenemos un alza, estableciendo un promedio 2,34% de crecimiento en el mercado de la construcción.

Estos son los principales factores sociales que impulsan y son beneficiosos para el proyecto de fabricación de muebles porque se ve una tendencia de crecimiento en el área de la construcción a nivel nacional que dinamiza a la industria de fabricación de muebles para la construcción.

Factor Tecnológico

La importancia de los factores tecnológicos en el análisis del macro entrono, son de carácter competitivo, esto para analizar la capacidad competitiva de cada empresa respecto de productos importados o de otros competidores más grandes, fundamentando la comparación a partir de los elementos tecnológicos con los que cuentan.

La adaptación al uso de tecnologías basadas en materiales que proporcionen un mayor rendimiento y que afecten en menor cantidad al medio ambiente, son requisitos en varios aspectos para el futuro de la industria. Es por eso que para la construcción actualmente, se concentra en el uso de material aglomerado, según la siguiente descripción:

Tableros DM: Excelente para enchapar, barnizar, lacar o pintar. Tiene un grosor de 2,5mm a 4mm, es un tablero económico.

Tablero Plastificado: es un aglomerado de 3 capas con un recubrimiento de melanina, es bueno contra la humedad.

Aglomerado Chapado: es un aglomerado de tres capas que se le pegado un enchapado de madera natural. (Area Tecnologia, 2012)

Dentro de las tecnologías dentro de la construcción en lo que se refiere principalmente a los muebles de madera, la calidad y resistencia del material frente al uso y el tiempo serían los principales puntos fuertes al momento de realizar una construcción, algo de calidad que resulte bueno (el material utilizado), bonito (depende de la calidad de trabajo del artesano que la arme), y barato; considerando siempre la rentabilidad del trabajo a realizarse.

Análisis de la estructura económica del sector

Índices Financieros sectoriales. El sector de fabricación de muebles para construcciones es una actividad manufacturera que tiene directa relación con el sector de la construcción, si bien se considera una actividad de transformación, su dependencia es alta respecto de la estructura misma del mercado inmobiliario en el país. El siguiente análisis se concentra en identificar históricamente las condiciones económicas del sector basados en los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías sobre los balances presentados por las empresas que participan de esta actividad en el periodo 2010 – 2012, última data disponible.

El sector según el CIU – Clasificación Internacional Industrial Uniforme al que pertenece el sector es: C1622 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones. El cuadro siguiente muestra las principales cuentas relacionadas con la operación sectorial de las Pequeñas y Medianas Empresas según la Superintendencia de Compañías (2015), consultadas como un clúster según su tamaño y ubicación geográfica en la ciudad de Quito.

Cuadro 2: Principales cuentas correspondientes al sector C1622 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones

Cuentas	2010	2011	2012
15% participación trabajadores	-7.615,32 \$	-2.105,51 \$	14.186,54 \$
Activo no corriente	5.785.574,41 \$	6.617.598,94 \$	3.504.752,57 \$
Activo corriente	5.479.139,07 \$	4.632.742,88 \$	4.442.043,97 \$
Activo fijo	3.250.953,19 \$	4.340.886,07 \$	1.259.189,99 \$
Activo fijo neto	5.147.727,39 \$	6.139.567,29 \$	3.127.254,25 \$
Activo total	11.264.713,48 \$	11.250.341,82 \$	7.946.796,54 \$
Capital	750.506,00 \$	757.506,00 \$	625.705,00 \$
Compras netas	1.726.673,87 \$	1.925.226,72 \$	2.052.063,54 \$
Costo de ventas	4.749.304,05 \$	7.369.586,68 \$	5.465.233,99 \$
Cuentas y documentos por cobrar	3.067.277,59 \$	2.435.036,31 \$	1.059.135,60 \$
Cuentas y documentos por pagar	2.138.287,27 \$	2.810.969,90 \$	771.377,64 \$
Gastos administrativos y de ventas	1.594.736,83 \$	1.553.221,90 \$	1.680.162,27 \$
Gastos financieros	106.132,12 \$	71.140,96 \$	95.898,89 \$
Gastos no operacionales	446.197,61 \$	440.978,55 \$	16.869,99 \$

Impuesto a la renta	-11.826,91 \$	-3.243,86 \$	21.928,75 \$
Ingresos no operacionales	157.962,63 \$	129.864,34 \$	83.586,70 \$
Ingresos operacionales	6.471.015,61 \$	9.190.480,03 \$	6.902.111,52 \$
Inventarios	1.156.509,09 \$	1.462.844,09 \$	2.393.855,35 \$
Pasivo corriente	4.727.733,36 \$	7.295.406,18 \$	3.866.620,48 \$
Pasivo no corriente	4.543.369,89 \$	2.117.736,85 \$	1.015.019,96 \$
Pasivo total	9.271.103,25 \$	9.413.143,03 \$	4.881.640,44 \$
Patrimonio	1.993.610,23 \$	1.837.198,79 \$	3.065.156,10 \$
Perdida ejercicio	-423.554,19 \$	-341.294,75 \$	-375.893,40 \$
Reservas	651.080,57 \$	636.087,28 \$	255.566,34 \$
Resultados acumulados	2.334.823,83 \$	2.753.295,40 \$	7.088,30 \$
Utilidad antes de impuestos	156.162,02 \$	226.711,03 \$	-272.466,92 \$
Utilidad antes de impuestos e intereses	50.029,90 \$	155.570,07 \$	-368.365,81 \$
Utilidad bruta	1.498.627,66 \$	1.571.146,25 \$	1.436.877,53 \$
Utilidad ejercicio	90.472,04 \$	127.988,24 \$	67.311,19 \$
Utilidad neta	-286.834,60 \$	-119.933,09 \$	-308.582,21 \$
Utilidad operacional	-425.355,00 \$	-244.448,06 \$	-243.284,74 \$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

A partir del análisis de las cuentas se construyó los principales índices financieros que demuestran el estado actual del sector, cuyo rendimiento muestra serias deficiencias en materia económica y financiera.

1. Razones de Liquidez

Cuadro 3: Razones de liquidez

Razón	Fórmula	2010	2011	2012
Capital trabajo neto	Activo Corriente - Pasivo corriente	751.405,71	2.662.663,30	575.423,49
Razón de circulante	Activo Corriente	1,16	0,64	1,15
	Pasivo Corriente			
Razón rápida o ácida	Activo Corriente - (Inventarios - Pagos prepagados)	0,91	0,43	0,53
	Pasivo Corriente			

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Sebastián Ortíz

Capital de trabajo neto: la disminución sustancial en el capital disponible analizado en el periodo periodo 2010 – 2012 expone problemas de operación en las empresas del sector, lo que impulsa la informalidad y fomenta la competencia pro precio, limitando la capacidad operativa de los productores.

Razón circulante: La liquidez general en el sector es inferior al estándar (1,5) lo que implica que las empresas mantienen obligaciones que no pueden cubrir lo que implica que el acceso al crédito es una herramienta común, pero que no se equipara al nivel de ingresos, principalmente por que la operación tiene una alta sensibilidad al precio. (Lara, 2012)

Razón rápida o ácida: Este índice confirma la dificultad que presenta el sector en materia de liquidez, puesto que los resultados muestran que en general las empresas que pertenecen a este sector no poseen la liquidez necesaria para pagar sus obligaciones.

2. Razones de Endeudamiento

Cuadro 4: Razones de Endeudamiento

Razón	Fórmula	2010	2011	2012
Apalancamiento Financiero	Pasivo Total	4,65	5,12	1,59
	Patrimonio			
Razón de Endeudamiento Total	Pasivo Total	0,82	0,84	0,61
	Activo Total			
Financiamiento Propio	Patrimonio	0,18	0,16	0,39
	Activo Total			

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Sebastián Ortíz

La razón de endeudamiento muestra que el apalancamiento financiero del sector tiende a reducirse, por el contrario, se incrementa el capital propio invertido esto puede representar un riesgo al momento de disponer de capital para la operación en proyectos de gran tamaño, dejando fuera a varios de los fabricantes debido al escaso acceso a líneas de crédito.

3. Razones de Actividad

Cuadro 5: Razones de Actividad

Razón	Fórmula	2010	2011	2012
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito	2,11	3,77	6,52
	Cuentas por cobrar			
Plazo promedio de cobro	360	170,64	95,38	55,24
	Rotación de Cuentas por Cobrar			
Rotación de cuentas por pagar a largo plazo	Compras	0,81	0,68	2,66
	Cuentas por pagar			
Plazo promedio de pago	360	446	526	135
	Rotación de Cuentas por Pagar			
Rotación del activo =	Ventas Netas	0,57	0,82	0,87
	Total Activo			

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Las cuentas por cobrar superan por mucho a las ventas, esto implica que además de tener alto riesgo invirtiendo capital propio las empresas dedicadas al sector tiene plazos de cobro extendidos, y que a pesar de la reducción paulatina que se observa en los indicadores, implica que todavía deben esperar al menos 55 días en promedio para recuperar su cartera, por el contrario, esto les lleva a retrasos con los proveedores teniendo un plazo medio de pago de 155 días.

4. Razones de Rentabilidad

Cuadro 6: Razones de Rentabilidad

Razón	Fórmula	2010	2011	2012
Margen neto de utilidad	Utilidad Neta	-4,43%	-1,30%	-4,47%
	Ventas Netas			
Rentabilidad sobre activos	Utilidad Neta	-2,55%	-1,07%	-3,88%
	Total de Activos			
Rent. Sobre patrimonio	Utilidad Neta	-14,39%	-6,53%	-10,07%
	Patrimonio			
Cobertura de intereses	Utilidad en Operación	-400,78%	-343,61%	-253,69%
	Gastos Financieros			

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El sector se muestra a pérdida, en el periodo 2010 – 2012 los resultados del ejercicio muestran que las empresas no han podido generar utilidades y el rendimiento sobre el patrimonio es inferior al 10% mientras que la cobertura de intereses está lejos de facilitar el acceso a créditos por parte de los empresarios Pymes.

5. Razones de Gestión

Cuadro 7: Razones de Gestión

Razón	Fórmula	2010	2011	2012
Rotación de cartera	Ventas	210,97%	377,43%	651,67%
	Cuentas por cobrar			
Rotación del Activo Fijo	Ventas	199,05%	211,72%	548,14%
	Activo Fijo Tangible			
Rotación de ventas	Ventas	57,45%	81,69%	86,85%
	Activo Total			
Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos y Ventas	24,64%	16,90%	24,34%
	Ventas			
Impacto de Carga Financiera	Gastos Financieros	1,64%	0,77%	1,39%
	Ventas			

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El estado de la rotación de la cartera es evidente, la industria en general tiene riesgos altos y eso implica que muchos de los competidores tienden a ajustar sus políticas de precio para conseguir contratos a pesar del impacto financiero que les causa y la poca capacidad de crecimiento que poseen.

Análisis de elasticidades

Identificada la estructura financiera se ha realizado un análisis de la elasticidad precio e ingreso de la demanda, el objetivo es identificar el grado en que los compradores siendo empresas o consumidores finales son sensibles a las variaciones de ambas variables. La fuente de análisis es la información disponible en fuentes gubernamentales, así como cifras de precios proporcionadas por la CAPEIPI.

Elasticidad Precio de la Demanda. El cálculo de la elasticidad precio de la demanda permite identificar como la cantidad demandada de los muebles fabricados para la construcción son susceptibles de variación conforme el precio ha evolucionado, para ello a continuación se muestran datos proporcionados por la CAPEIPI sobre los precios promedios de los bienes que fabrican las empresas y negocios dedicados a esta actividad:

Cuadro 8: Variaciones de precio de muebles fabricados para construcción

Año	Closets	Cocina bajo	Cocina alto	Baño	Puerta	Precio Promedio
2012	235,17	270,07	231,49	231,49	317,23	257,09
2013	242,44	284,29	243,68	243,68	333,93	269,60
2014	255,20	299,25	256,50	256,50	351,50	283,79
2015	290,00	315,00	270,00	270,00	370,00	303,00

Fuente: CAPEIPI, 2015

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los precios de muebles para construcciones se han incrementado en los últimos cuatro años de forma constante, esto consecuencia de las variaciones del Índice de Precios para la Construcción – IPCO – y los ajustes en los costos de materias primas que el sector ha sufrido principalmente por el encarecimiento de varios componentes importados.

La cantidad demandada se obtiene a partir de las estadísticas de permisos de construcciones aprobadas y legalizadas en los últimos cuatro años por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; que según la Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda (2015) han tenido una recuperación importante desde el año 2013.

Cuadro 9: Demanda en número de proyectos de construcción (Número de permisos aprobados)

Año	Demanda	Variación
2012	2.463	
2013	2.057	-16,48%
2014	2.180	5,98%
2015	2.354	7,98%

Fuente: CAPEIPI, 2015

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Obtenidos los componentes necesarios para la determinación de la elasticidad precio de la demanda se procede a aplicar la fórmula:

$$E = \frac{\frac{dQ}{Q}}{\frac{dP}{P}} = \frac{\frac{Q1 - Q2}{Q2}}{\frac{P1 - P2}{P2}} \quad (1)$$

Aplicando la fórmula obtiene;

$$E1 = \frac{\frac{2057 - 2463}{2463}}{\frac{269,60 - 257,09}{257,09}} = -3,55$$

$$E2 = \frac{\frac{2180 - 2057}{2057}}{\frac{283,79 - 269,60}{269,60}} = 1,19$$

$$E2 = \frac{\frac{2354 - 2180}{2180}}{\frac{303,00 - 283,79}{283,79}} = 1,25$$

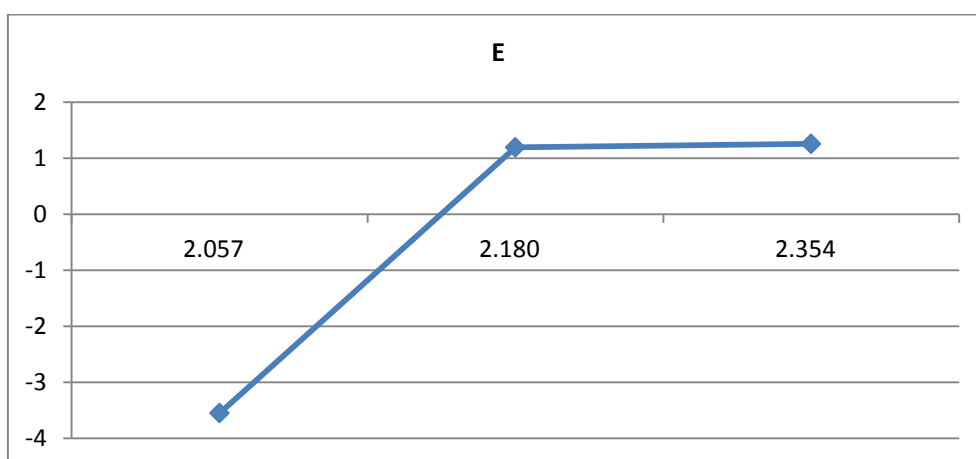
Cuadro 10: Cálculo de la elasticidad precio de la demanda

Año	Demanda	Variación	Precio Promedio	Variación	Elasticidad
2012	2.463		257,09		
2013	2.057	-16,48%	269,60	4,64%	-3,55
2014	2.180	5,98%	283,79	5,00%	1,19
2015	2.354	7,98%	303,00	6,34%	1,25

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Con excepción del año 2013 en el que se observa una elasticidad negativa ocasionada por la contracción en la demanda en el número de permisos de construcción, para los siguientes años se muestra un resultado superior a la unidad, producto de la recuperación en la cantidad demandada siendo menor la sensibilidad al precio por parte de los consumidores, esto principalmente por la necesidad imperante de instalar los productos que esta industria vende en cada proyecto de construcción habitacional y comercial.

Gráfico No. 9: Elasticidad Precio de la Demanda



Elaborado por: Sebastián Ortiz

La industria tiene un potencial de crecimiento relevante en cuanto al comportamiento de la demanda respecto del precio, siendo un entorno atractivo para el desarrollo de los actuales fabricantes y el potencial ingreso de nuevos competidores.

Elasticidad Ingreso de la Demanda. Un componente importante en la mecánica de mercado es la percepción de los consumidores finales de los bienes fabricados respecto de su capacidad para adquirirlos, en tal virtud los proyectos que no son auspiciados por empresas constructoras y que son inversiones individuales forma parte integral de la estructura de consumo de muebles para edificios y construcciones; el presente análisis se realizó en función de la remuneración básica unificada.

Cuadro 11: Evolución de los ingresos de la población

Año	Ingreso de la población en dólares	Variación
2012	292,00	
2013	318,00	8,90%
2014	340,00	6,92%
2015	354,00	4,12%

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Para el cálculo de la elasticidad ingreso de la demanda se aplicará la siguiente fórmula:

$$E = \frac{\frac{dQ}{Q}}{\frac{dI}{I}} = \frac{\frac{Q1 - Q2}{Q2}}{\frac{I1 - I2}{I2}} \quad (2)$$

Reemplazando la fórmula se obtiene:

$$E1 = \frac{\frac{2057 - 2463}{2463}}{\frac{318 - 292}{292}} = -1,85$$

$$E2 = \frac{\frac{2180 - 2057}{2057}}{\frac{340 - 318}{318}} = 0,86$$

$$E2 = \frac{\frac{2354 - 2180}{2180}}{\frac{354 - 340}{340}} = 1,93$$

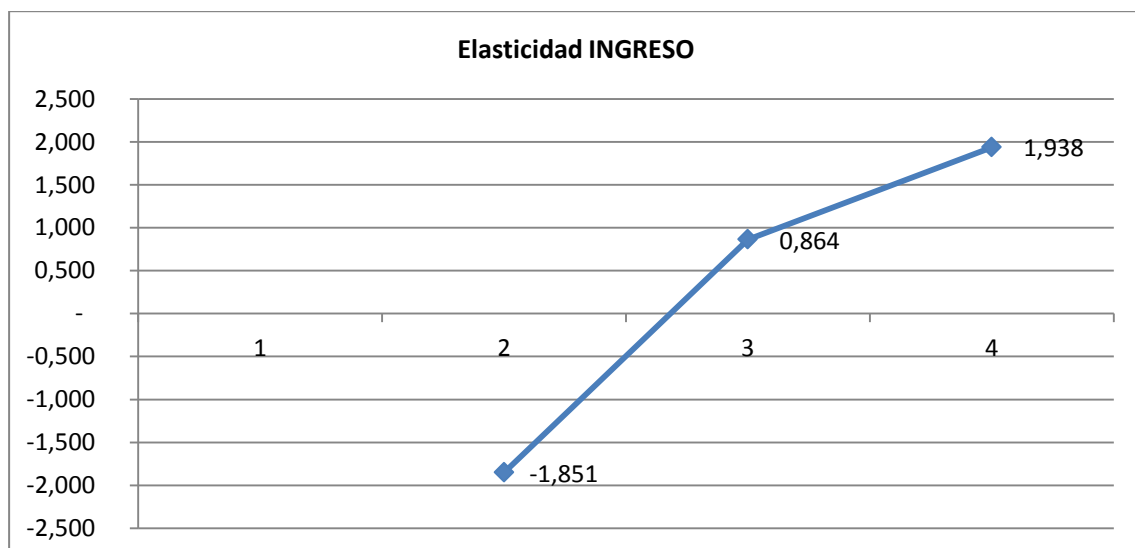
Cuadro 12: Evolución de los ingresos de la población

	Demanda en # de Viviendas	Variación	Ingreso de la población en dólares	Variación	Elasticidad ingreso
2012	2.463		292,00		
2013	2.057	-16,48%	318,00	8,90%	- 1,851
2014	2.180	5,98%	340,00	6,92%	0,864
2015	2.354	7,98%	354,00	4,12%	1,938

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La relación muestra que la variación en los ingresos hace que los muebles para la construcción incrementen su demanda en una proporción mayor de forma que se convierten en bienes de lujo.

Gráfico No. 10: Elasticidad Ingreso de la Demanda



Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los resultados obtenidos aportan para la construcción del análisis competitivo de la industria y permiten identificar el atractivo que tendrá este en cuanto a la rentabilidad, crecimiento comercial, sustitución de importaciones y competitividad basada en sus procesos.

Análisis competitivo

Modelo de cinco fuerzas de Porter

El modelo de fuerzas competitivas de Porter (2005) permite identificar la tendencia de la rentabilidad sectorial. Los criterios expuestos en cada una de las fuerzas propuestas, tienen como fuente principal la Entrevista realizada a los Representantes de la CAPEIPI relacionados con los sectores de la construcción y la manufactura, los mismos que permitieron establecer el grado en el que las empresas compiten en el sector y su intensidad. Los componentes de las fuerzas se exponen a continuación:

Amenaza de Nuevos Ingresos. Implica el análisis sobre la facilidad que tiene la industria para el ingreso de nuevos competidores.

Economías de Escala: En estas líneas de empresa la economía de escala es muy complicado de conseguir, ya que su costo por unidad, sin tener una infraestructura, maquinaria y personal preparado, es muy difícil de llegar a un precio mucho más bajo para que su producción pueda aumentar, el promedio de las Pymes se mantiene estancadas en el mismo tipo de mercado.

Diferencias propias del Producto: La diferenciación en las pymes se basa principalmente en el diseño y servicio integral que estas pueden ofrecer; sin embargo, el escaso nivel tecnológico de los negocios incrementa sustancialmente el riesgo de productos con bajos niveles de calidad de forma que el espacio para la diferenciación es amplio entre los pequeños productores y las grandes empresas.

Identidad de marca: Existe una identidad de marca, aunque no tiene un renombre muy importante como las empresas grandes, la cuales ya les buscan únicamente por su nombre que refleja calidad y garantía; lastimosamente en las Pymes el nombre no ha logrado sobrepasar ciertas expectativas, más que de las personas que ya conocen su trabajo y siguen trabajando con ellas por la calidad de su trabajo.

Costos Intercambiables. Los costos de cambio de proveedor son relativamente bajos, la gran cantidad de oferta y la poca estandarización de los procesos productivos facilitan el ingreso de nuevos competidores que a pesar de su poco nivel competitivo pueden ocuparse de una porción de la demanda, generalmente a precios menores.

Requerimientos de capital. Los requisitos de capital para el ingreso al mercado de fabricación de muebles para construcciones no son muy altos, debido principalmente a la manufactura poco tecnificada y fácil acceso a materias primas y materiales, esto intensifica la presencia de competidores.

Acceso a los insumos necesarios. Las materias primas necesarias para realizar el producto final están a libre disposición de los competidores, de forma que no existe una mayor diferenciación, ni tampoco barreras de entrada para los nuevos competidores; además, la limitada cantidad de materiales presiona más aún los márgenes de utilidad y fomenta la competitividad por precios.

Políticas Gubernamentales. Las políticas gubernamentales para este sector son prácticamente nulas, no existe una política direccionada para apoyo directo, sea en créditos, como apoyo de capacitaciones, impulso para dinamizar el sector, disminución de impuestos por emprendimientos, entre otros.

En conclusión, la intensidad de la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, principalmente por la competencia basada en el precio y la escasa especialización que requiere el desarrollo de las actividades productivas del sector, en este contexto se puede esperar que la rentabilidad de largo plazo tienda a disminuir.

Determinantes para poder de compradores. A continuación, se analiza la perspectiva del poder del consumidor en la industria de fabricación de muebles para construcciones, los aspectos exponen la relación entre los fabricantes y sus clientes de forma específica.

1. Palanca negociadora

Concentración de compradores contra concentración de empresas. La concentración de compradores ha ido creciendo de a poco debido a los créditos proporcionados por el BIESS, paralelamente el número de empresas ha ido creciendo pues estas ven la oportunidad de crecimiento en el mercado de la construcción, el resultado que se puede observar es que las empresas grandes dedicadas a las líneas de mobiliarios son las que concentran más de la mitad del mercado, la otra porción se encuentra repartida entre innumerables empresas Pymes, lo cual hace que se distribuya una menor oferta entre un número más grande de empresas por lo que su rentabilidad a largo plazo irá decreciendo. (CAPEIPI, 2015)

Volumen de compra. El volumen de compra es variable, aunque los compradores, en especial los más grandes, tienden a poner sus condiciones al momento de realizar contratos, esto reduce la capacidad de pago de las Pymes del sector y disminuye el nivel competitivo de los fabricantes.

Información del Comprador. Existe una información completamente abierta con respecto a los costos de materia prima y a los costos de producción, hasta en la forma de producirlos ya que, por dar facilidad a los constructores, les proponer materia prima específica con tamaños y formas estándar para que exista una mayor eficiencia y los costos de dicha materia prima es dada a conocer en el medio en el que se desenvuelven los constructores.

2. Sensibilidad al precio

Precio/Compras totales. El precio va ser siempre la variante mediante el cual el comprador se va a definir hacia qué empresa hará la compra, es por eso que buscan un precio cómodo, con una buena

calidad y un diseño adecuado son atractivos para el consumidor; sin embargo, los compradores presionan, en especial los grandes, por obtener mejores ofertas, de forma que los pequeños productores se ven obligados en varios casos a aceptar contratos con márgenes muy pequeños, a fin de garantizar su subsistencia en el mercado.

Diferencias en Productos. La diferencia en producto en ciertos segmentos es crucial, pero lastimosamente no en la mayoría, ya que es importante un buen producto, pero si eso aumenta mucho los precios para adquirirlos, van a preferir trabajar con algo más adecuado de acuerdo a los presupuestos que poseen para la compra del mobiliario.

Identidad de Marca. La identidad de marca prácticamente no existe, las marcas reconocidas están dentro de las grandes empresas, que en muchos casos subcontratan a las Pymes para que hagan el trabajo sin reconocimiento algún de su marca propia.

El poder de los compradores es alto, la presión principalmente de clientes grandes como constructoras hace que las Pymes deban asumir los riesgos de proveer los servicios de fabricación y limitar sus márgenes, la escasa especialización en mercadeo y la poca identificación con marcas muestran bajos costos de cambio de proveedor de ahí que el cliente muestre un poder de negociación superior. Esto evidentemente impacta en la rentabilidad y expone que en el futuro las empresas deban mantener bajos márgenes para sobrevivir.

Poder de negociación del proveedor. La presión del poder de negociación de los proveedores implica definir el grado en que las Pymes dependen de sus proveedores para fabricar los muebles, y cómo esta dependencia puede influir en la operación, costos y rentabilidad de este tipo de negocios.

Diferenciación de insumos. No existe mucha diferenciación en los insumos con los que se trabaja en la línea de pymes porque son los mismos distribuidores grandes quienes producen e importan los insumos y se los venden prácticamente a todo el mercado, es por eso que la innovación en líneas tipo insumos es limitada, en empresas grandes pueden incurrir ellos mismos en adquisición o producción de sus propios insumos lo que les da una ventaja competitiva en el mercado.

Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial. El costo que se puede generar para la Pymes en el caso de cambiar de proveedor o de empresas distribuidoras es relativo, ya que en un caso podría obtener un mejor insumo a un costo cómodo, el cual mejora el producto final entregado y por otro lado puede arriesgarse con un producto defectuoso que por ser de mejor precio, tenga una vida útil menor, lo que resulta en un producto final de baja calidad, poniendo en riesgo la satisfacción de los clientes.

Presencia de insumos sustitutos. No existen muchos insumos sustitutos, y las materias primas que se pueden sustituir son más costosas, por lo que encarecen al producto final, limitando la capacidad de

competir en el mercado en general, con excepción de ciertos segmentos de consumidores que están dispuestos a pagar más por obtener un resultado distinto en el mueble adquirido.

Concentración de Proveedores. Los proveedores de insumos para la fabricación de líneas de mobiliarios son pocos, son contadas empresas que se dedican a producir o importar y las distribuyen por medio de ferreterías o tiendas especializadas. A menudo las ferreterías son el contacto final con la Pymes productoras, es por eso que los precios son más elevados en la venta y reducen el margen. Las salvaguardias impuestas por el estado en los últimos meses han afectado a los precios, esto reduce la capacidad de reacción de los fabricantes y les resta poder de negociación.

Importancia del Volumen para el proveedor. El proveedor siempre buscará conseguir un mayor volumen de ventas, pues la ganancia de ellos aumenta de acuerdo de forma proporcional a la cantidad adquirida por los fabricantes, esto dificulta el crecimiento para pequeños productores o los obliga a adquirir insumos de baja calidad y ofrecer su trabajo con menos margen lo que afecta en general a la rentabilidad del sector.

El poder de negociación de los proveedores es alto, el número reducido de importadores y la escasa materia prima local hace que los fabricantes se confronten por obtener mejores materiales o se conformen con artículos de menor calidad que sumado a la tendencia a competir reduciendo el precio afectan el margen de ganancia y reducen la rentabilidad en el largo plazo.

Amenazas de productos sustitutos. Hace referencia a la influencia que pueden tener bienes sustitutos en la actividad de fabricación de muebles para construcciones y su impacto en la salud financiera del sector.

Sustitutos en materiales. Los sustitutos que se ofrecen en el mercado de la Pymes no existen mucho, porque casi todos los productores producen una línea en base a una misma materia prima, es por eso que la diferenciación empresarial se da en áreas como diseño, acabado, tiempos y facilidades para el cliente, de esta forma, los sustitutos los factores que determinan la conducta de compra serán la experiencia y calidad en el trabajo.

Al no tener mayores sustitutos para los materiales y depender enteramente de las capacidades diferenciadoras del equipo de trabajo el sector posee ventajas frente a los consumidores esto le brinda la posibilidad de mantener márgenes aceptables en el largo plazo.

Intensidad de la rivalidad en el mercado. La rivalidad del mercado permite medir con que intensidad los competidores actuales y potenciales pugnan por obtener una porción de mercado que les represente una seguridad económica futura.

Crecimiento de la industria. La industria ha tenido un crecimiento constante y bastante importante debido al crecimiento de las construcciones gracias a las facilidades que se proporcionaron en los últimos años por los créditos del BIESS, mediante los cuales las personas con trabajo estable tenían la posibilidad de adquirir su vivienda con mayores facilidades de antes o las facilidades de préstamos para constructores para determinados tipos de construcciones.

De esta manera con la dinamización de las construcciones, crece los negocios afines a ella al mismo tiempo, entre ellas la producción de mobiliarios, el cual ha permitido que las empresas grandes obtengan mayor número de cliente, consolidándose en el mercado de una forma más fuerte y por otro lado la formación de nuevas empresas Pymes que ven posibilidades de obtener ingresos por el crecimiento de construcciones; pero la competencia crece paralelamente y es por eso que se vuelve más complicado mantenerse y sobresalir en dicho mercado, si no se sigue un lineamiento indicado para crecer.

Costos fijos (de almacenamiento)/ valor agregado. Los costos de almacenamiento en un valor crucial que permite a las empresas poder producir en línea , es decir continuamente ya que tiene las posibilidades de almacenaje , y conforme se tengan que instalar se van sacando, es una facilidad que tienen las Empresas en el caso que la tengan y es un costo en el cual deben incurrir las que no las tienen por alquilar bodegas para poder almacenar, este tipo de costos adicionales no encarecen el producto final al cliente pero si es un gasto adicional que deben incurrir las Pymes para cumplir con cronogramas y tiempos, definitivamente las empresas que poseen lugares de almacenaje se encuentran un paso delante de aquellas que no la tienen.

Sobrecapacidad Intermitente. En su mayoría todas las Pymes tienen una baja infraestructura y poca maquinaria de punta para poder hacer más eficiente su producción, es por eso que no existe una rivalidad muy notoria en el caso que cambie el mercado y estas pueda adecuarse al mismo, eso hablando en su mayoría , ya que si alguna Pyme está en capacidad de hacerlo esta en las posibilidades de crecer y sobrepasar las barreras que tanto aquejan a las demás empresas , pero en promedio la variación del mercado no influenciaría de una forma positiva a cierto número de empresas, sino a contadas empresas que han sabrían aprovechar de ciertas variantes para sobresalir.

Diferencias del producto. Las diferencias del producto es un punto en el cual ciertas Pymes puede ganar mercado y sobresalir de las demás, esto se puede hacer mediante diseño, acabados innovadores, precio accesible, buenos insumos para el producto final y descuentos que a muchas clientes les agrada saber que les están dando un precio mejor por ser ellos, en realidad la diferenciación en un grupo de Pymes que no ofrece algo adicional, es la manera más adecuada de ganar mercado frente a todas las demás empresas.

Diversidad de competidores. Existe diversidad de competidores, tanto las empresas grandes que copan más del 50 % de la demanda total y la diferencia del mercado que es captado por las Pymes; pero forma un frente completamente distinto ya que las empresas grandes son muy pocas las que tienen marca y reconocimiento y todo el mercado se divide para ellas, mientras que el mercado de las pymes además de ser más pequeño que el anterior, tiene que dividirse entre innumerables empresas sin un

marca reconocida, teniendo una cantidad menor del mercado, produciendo un estancamiento de igual forma ya que no tiene las posibilidades necesarias para poder adquirir mayor parte de la demanda y como resultado su productividad cada vez será menos ya que continuaran apareciendo empresas nuevas entre las cuales continuará dividiéndose el sobrante de mercado que no captan las grandes empresa.

Plataformas empresariales. Existe una diferenciación tecnológica muy poco notoria entre las Pymes pertenecientes a este mercado ya que no poseen el capital necesario para poder adquirir una maquinaria vanguardistas que les ayuden a producir de una forma más eficiente, por otro lado están las Pymes que si han logrado adquirir una maquinaria más adecuada, mas no la necesaria para poder llegar a competir con las grandes empresa, quienes tiene las posibilidades no solo de capital, acceso a créditos y el mercado necesario para que poder recuperar lo invertido en trabajo, sino que también hay Pymes que lo único que buscan es mantearse en el mercado obteniendo ganancias constantes que les permite mantenerse o dicho de otra forma “vivir” quienes no tienen metas de crecimiento sino que prefieren mantenerse con el mercado y si necesitan algo más de producción solo subcontratan.

Barreras de Salida. No existen abarreras de salida para las Pymes y en general en todo el sector, pero si vamos a evaluar las posibilidades de vender una Pymes como tal es muy difícil de calcular la cantidad adecuada en la que se debería ofertar para poder venderla, ya que no tiene un mercado seguro, no posee un nombre reconocido y las maquinas no son de punta, es decir, si se evalúa como una empresa no tiene un peso importante en el cual muchas personas ofertarían por la compra de la misma, pero la forma más adecuada no sería con activos intangibles, sino con los tangibles, es decir, vender su infraestructura, maquinaria , camiones en el caso de que los tengan, entre otros. Ya que como empresa no tendría un valor acertado a la realidad.

Conclusión

El nivel de competitividad de las Pymes dedicadas a la fabricación de muebles para la construcción es baja en función de las fuentes secundarias analizadas, situación que se muestra de forma regular en este tipo de empresas en distintos sectores económicos. Según los datos recopilados, a pesar de que existe un crecimiento en la demanda en los últimos años, la tendencia a incrementar la intensidad competitiva es mayor, la escasa especialización, el exceso de informalidad y la guerra de precios ha presionado los márgenes evitando que las empresas tengan capacidad competitiva para crecer de forma ordenada. El predominio de las empresas grandes y la subcontratación son prácticas regulares que también contribuyen a un escaso desarrollo.

El entorno financiero muestra empresas cuya rentabilidad es baja en el tiempo y que recurren al endeudamiento para garantizar la obtención de contratos. Adicionalmente, la escasa tecnificación le otorga al consumidor personal e industrial la posibilidad de reducir el precio a conveniencia.

En función a esta información inicial, es conveniente aplicar un instrumento de investigación que permita definir ejes de trabajo en cada empresa, de forma que se canalicen soluciones en áreas particulares relacionadas con la adecuada gestión competitiva.

Capítulo 2

Investigación de campo

Definidos los aspectos que influyen en el medioambiente en el que se desarrolla la industria de fabricación de muebles para la construcción, se avanzó con la estructura de la investigación de campo que permitió identificar las potencialidades de las Pymes que se participan del mercado los resultados facilitaron la construcción de correlaciones basadas en ejes estratégicos a fin de contrastar el ambiente externo con la realidad competitiva los negocios y facilitar la construcción de los programas de mejora productiva.

Problema de investigación

La metodología utilizada en el estudio de campo se basa en lo propuesto por Malhotra (2008), quien define la necesidad de plantear un problema de investigación relacionado con las necesidades de información. El problema de información se definió:

¿Qué información relacionada con la producción y comercialización facilita la identificación del potencial competitivo de las Pymes dedicadas a la actividad de fabricación de muebles para edificios?

Objetivos

Objetivo general

Recopilar información sobre la estructura administrativa, productiva y financiera de la Pymes relacionadas al sector de producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito

Objetivos específicos

- Identificar la capacidad productiva de las Pymes del sector de fabricación de muebles para la construcción.
- Recopilar información sobre la eficiencia y eficacia en la operación de las Pymes
- Definir las ventajas competitivas que poseen estos negocios y su capacidad económica

Diseño de investigación

Ejes contextuales

Para el diseño de la investigación se desarrollaron un conjunto de ejes que facilitan la contextualización de la información a recopilar según los objetivos establecidos, estos están en directa relación con las variables en estudio, estos fueron:

- Descripción
- Actividad
- Ventas
- Comercialización
- Eficiencia (Cumplimiento de objetivos)
- Eficacia (Manejo de Recursos)
- Economía (Presupuestos de inversión)
- Capacidad productiva
- Ventajas competitivas

Hipótesis

La hipótesis para el desarrollo de la investigación será descriptiva, definiendo las características del objeto de estudio, entendiendo su evolución y comportamiento a fin de consolidar una propuesta de mejora productiva para el sector. En virtud a las variables en estudio la hipótesis formulada es:

H0: Las PYMES del sector de producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito no muestran interés en adoptar estrategias que contribuyan a mejorar su productividad.

H1: Las PYMES del sector de producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito muestran un alto nivel de interés en adoptar estrategias que contribuyan a mejorar su productividad.

Investigación cualitativa

Técnica de recolección

La técnica de recolección utilizada para la investigación cualitativa fue la entrevista a expertos, el grupo de expertos entrevistados fueron:

- Arq. Bolívar Sánchez - Propietario Pyme KYAE

- Arq. Mario Contreras – Empresario Constructor, Gerente de MAC Construcciones
- Ing. Galo Bravo – Presidente del Sector Maderero CAPEIPI

Instrumento

Para la aplicación de la investigación se desarrolló la siguiente guía de entrevista basada en los ejes.

Cuadro 13: Guía de Entrevista

EJES	PREGUNTAS
Descripción	¿Cómo definiría a la Pymes del sector de producción de muebles para edificios y construcciones?
	¿Qué características tienen este tipo de empresas?
Actividad	¿Cuáles son los productos más demandados en el sector de la construcción y como estas empresas participan en este mercado?
	¿Cuáles son las características que buscan los constructores en las empresas proveedoras de muebles para edificios y construcciones?
	¿Qué relación tiene el cambio de la matriz productiva con este sector y que pueden esperar los empresarios que pertenecen a él de este proceso?
	¿Conoce usted programas gubernamentales que se lleven a cabo a favor de mejorar este sector?
Ventas	¿En cuanto al volumen de ventas, cuáles serían los rangos promedios que pueden facturar estas Pymes?
	¿Qué características tienen los contratos que celebran estas empresas, en cuanto a montos, duración, garantías?
Comercialización	¿Cuáles son los canales de comercialización que utilizan?
	¿Podría describir la influencia que tiene la publicidad en la gestión comercial de estas empresas?
Eficiencia (Cumplimiento de objetivos)	¿Qué tan eficientes son estas empresas en cuanto a su capacidad productiva, tiempo de fabricación, cumplimiento de metas?
	¿Considera que la planificación estratégica es una práctica común en estas Pymes? ¿Podría decirme por qué?
	¿Qué desventajas tienen estas Pymes en cuanto a sus procesos de producción?
	¿Qué ventajas de mercado y productivas se pueden identificar en este sector?
Eficacia (Manejo de Recursos)	¿Qué conflictos enfrentan estas empresas en materia de tecnología?
	¿En cuanto al acceso a crédito y materias primas, cuáles son sus apreciaciones sobre este grupo de empresas?
	¿Qué debería contener un plan estratégico sectorial para consolidar mejor a este grupo de Pymes?
	¿Cuáles sería las estrategias que sugeriría implementar para mejorar el rendimiento económico financiero de estas empresas?
	¿Qué relación tiene el cambio de la matriz productiva con este sector y que pueden esperar los empresarios que pertenecen a él de este proceso?
	¿Conoce usted programas gubernamentales que se lleven a cabo a favor de mejorar este sector?
	¿Qué se puede esperar en el futuro de este sector si no se aplicarán estrategias de productividad?

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La guía de entrevista aplicada en la investigación se expone en el Anexo A.

Investigación cuantitativa

Población y muestra

La unidad de análisis para el estudio serán los establecimientos registrados en el Censo Nacional Económico realizado por INEC, que corresponden al CIIU: C1622 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones; identificándose un total de 419 establecimientos dedicados a esta actividad siendo el universo definido para la investigación.

El muestreo aplicado será probabilístico, del tipo aleatorio simple, dejando similar probabilidad de seleccionar a cada persona en la muestra, según Jany (2005), la fórmula del muestreo deberá ser la que corresponde a poblaciones finitas con menos de 30.000 elementos en el universo:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * N - 1 + z^2 * p * q} \quad (1)$$

La fórmula se calculará con un coeficiente de confianza del 90% equivalente a 1,64 en la Cuadro de la distribución normal, con un margen de error de 10% y un valor de p equivalente al 50% y de q (1-p) similar. El nivel de confianza del 90% y el margen de error del 10% se han definido en función de las limitaciones respecto a la identificación y ubicación de las empresas, que según la CAPEIPI (2015), funcionan en muchos de los casos en talleres que son parte de los domicilios de los propietarios o en zonas de difícil acceso, de forma que se hace difícil su identificación.

Reemplazando se obtiene:

$$n = \frac{419 * 1,64^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * 419 - 1 + 1,64^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{281,73}{4,85}$$
$$n = 58$$

La muestra de investigación será de 58 establecimientos.

Técnica de recolección

La técnica de recolección aplicada fue la encuesta auto administrada, que facilitó la recopilación de datos. El plan de recolección se desarrolló de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Contacto con el propietario de la Pyme según listado proporcionado por la CAPEIPI
2. Cita previa
3. Aplicación del instrumento

4. Verificación de datos

Instrumento de recolección

El instrumento de recolección se muestra en el Anexo B.

Hallazgos de la investigación cualitativa

La información cualitativa se procesó a través de una matriz de categorización de respuestas (Ver Anexo C), los hallazgos más relevantes se exponen a continuación basados en la información presentada en el cuadro Nro. 14:

- Pymes con escaso desarrollo y poca preparación de sus propietarios y trabajadores
- Se concentran en la producción principalmente de muebles para cocinas, closets, puertas, y muebles para baños.
- El sector a pesar de estar relacionado con la construcción, no recibe mayor apoyo gubernamental.
- Las Pymes del sector muestran deficiencias en su cultura empresarial, organización, promoción y formación.
- Las Pymes dedicadas a la fabricación de muebles para la construcción no han llegado a desarrollar ventajas competitivas que fortalezcan su posición frente a los clientes y proveedores.
- Según los expertos consultados: los trámites y costos (interés) para la obtención de créditos reducen la capacidad para competir por parte de las empresas.
- Es necesario fortalecer la estructura de las Pymes, apoyarse en el Gobierno y las instituciones financieras privadas para facilitar su desarrollo del sector.

El cuadro muestra las relevancias y coincidencias de todos los expertos según cada una de las preguntas diseñadas para la entrevista a profundidad, los argumentos resumidos previamente, aportaron a la identificación de los problemas y la conformación de las directrices para la aplicación de la investigación descriptiva.

Resultados de la investigación cuantitativa

1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización

Cuadro 14: Número de trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 9 trabajadores	28	48,3	48,3	48,3
	De 10 a 19 trabajadores	25	43,1	43,1	91,4
	De 20 a 49 trabajadores	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 11: Número de trabajadores



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 48,3% de las encuestas realizadas poseen un número de trabajadores menor a nueve confirmando de acuerdo a la clasificación que gran parte del registro de la CAPEIPI en la rama de fabricación de muebles para edificios se consideran microempresas; el restante 52,7% según la clasificación propuesta por el COPCI (2012) se consideran Pymes, al tener más de 10 y hasta 49 empleados.

2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)

Cuadro 15: Activos de la empresa

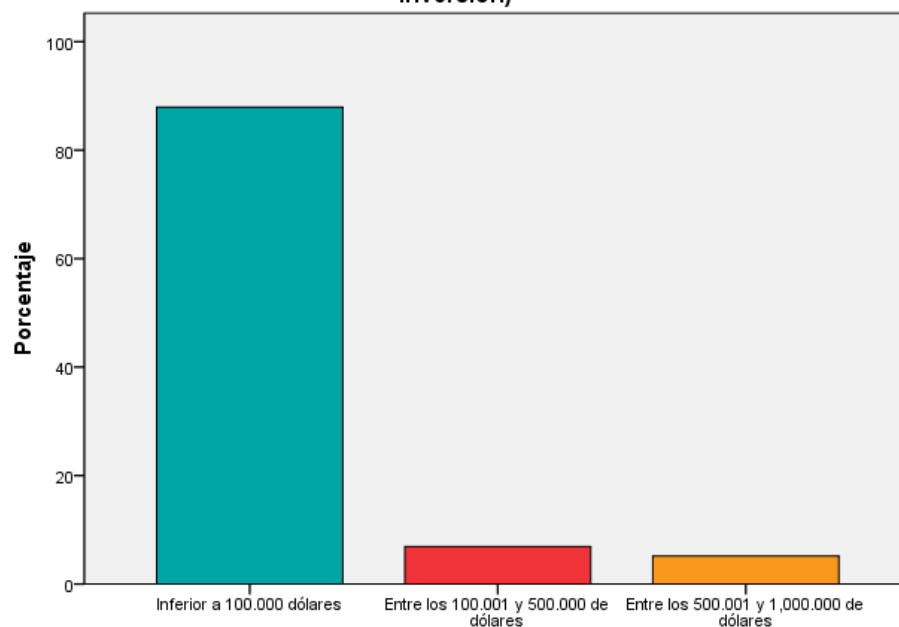
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inferior a 100.000 dólares	51	87,9	87,9	87,9
	Entre los 100.001 y 500.000 de dólares	4	6,9	6,9	94,8
	Entre los 500.001 y 1,000.000 de dólares	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 12: Activos de la empresa

2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

A pesar de que las empresas cumplen con el número de personas necesarias para categorizarse como Pymes, a través de su valor de activos se puede concluir que su capacidad operativa es reducida, más cuando el 87,9% de ellas identifica su nivel de activos por debajo de los 100.000 dólares.

3. Su negocio es

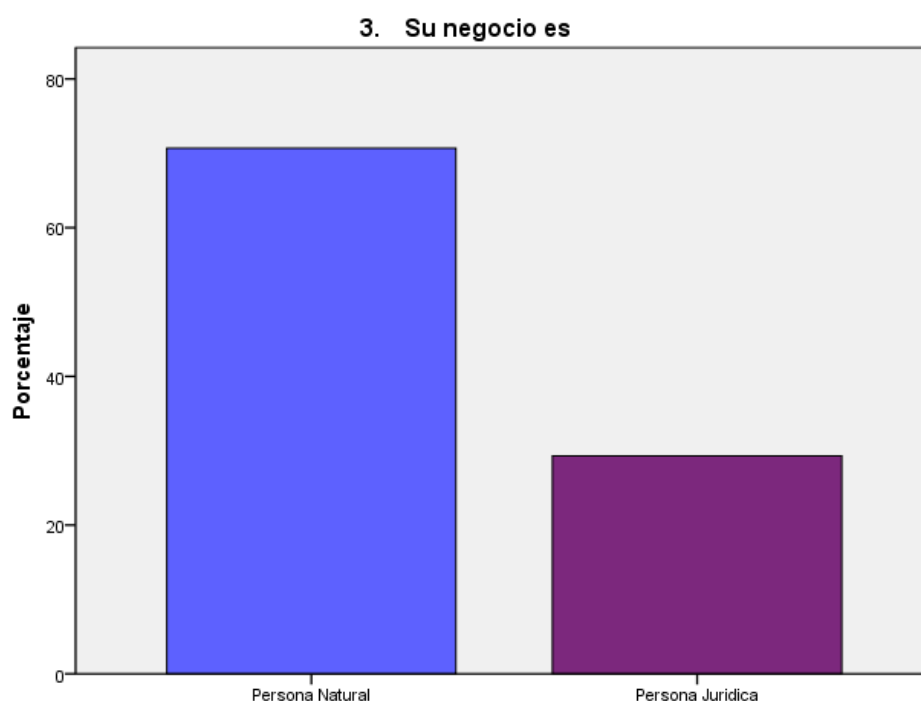
Cuadro 16: Tipo de negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Persona Natural	41	70,7	70,7	70,7
	Persona Jurídica	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 13: Tipo de negocio



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 70,7 % de los negocios son personas naturales, esto principalmente por el alto número de microempresas que pertenecen al sector; sin embargo, es necesario mencionar que, a partir del contraste realizado con la información secundaria obtenida, no existe una relación directa entre el grado de formalidad del negocio y su clasificación. El 29,3% son empresas legalmente constituidas.

4. Tiempo que tiene el negocio o la compañía desde su creación

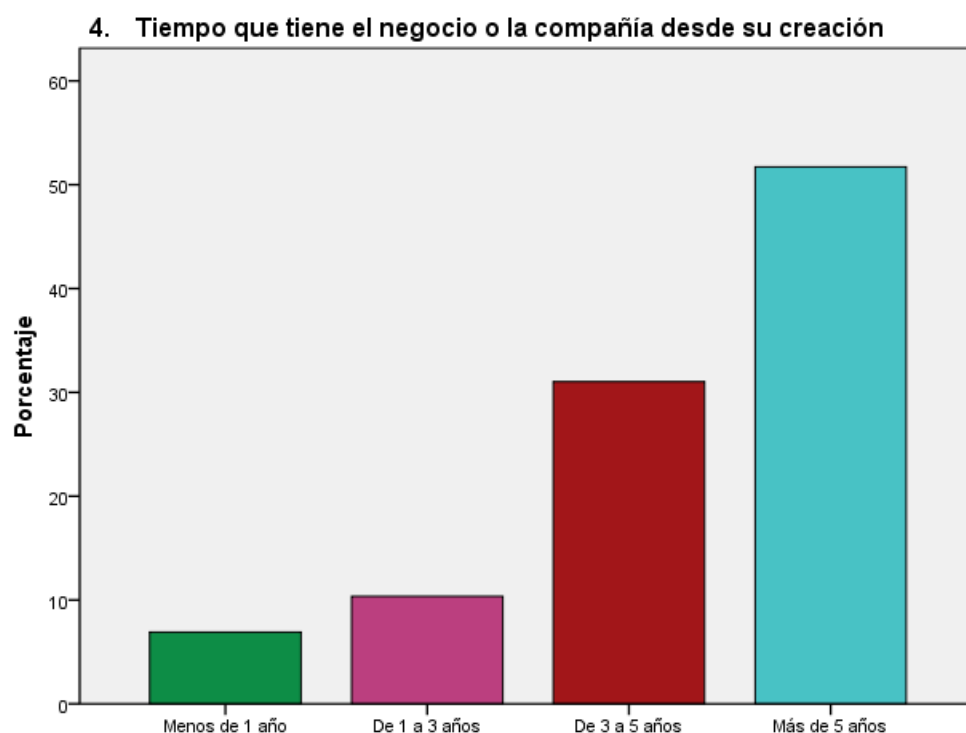
Cuadro 17: Tiempo de formación del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	4	6,9	6,9	6,9
	De 1 a 3 años	6	10,3	10,3	17,2
	De 3 a 5 años	18	31,0	31,0	48,3
	Más de 5 años	30	51,7	51,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 14: Tiempo de formación del negocio



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Más del 50% de las empresas tiene un tiempo mayor a 5 años desde su formación; relacionando esta información con las respuestas anteriores, se puede inferir que su nivel de desarrollo ha sido lento, principalmente por que no han llegado a formalizar su actividad y el crecimiento en sus activos no ha superado los 100.000 dólares en la gran mayoría de los casos.

5. Seleccione de la siguiente lista los productos que usted fabrica

Cuadro 18: Línea de fabricación de productos

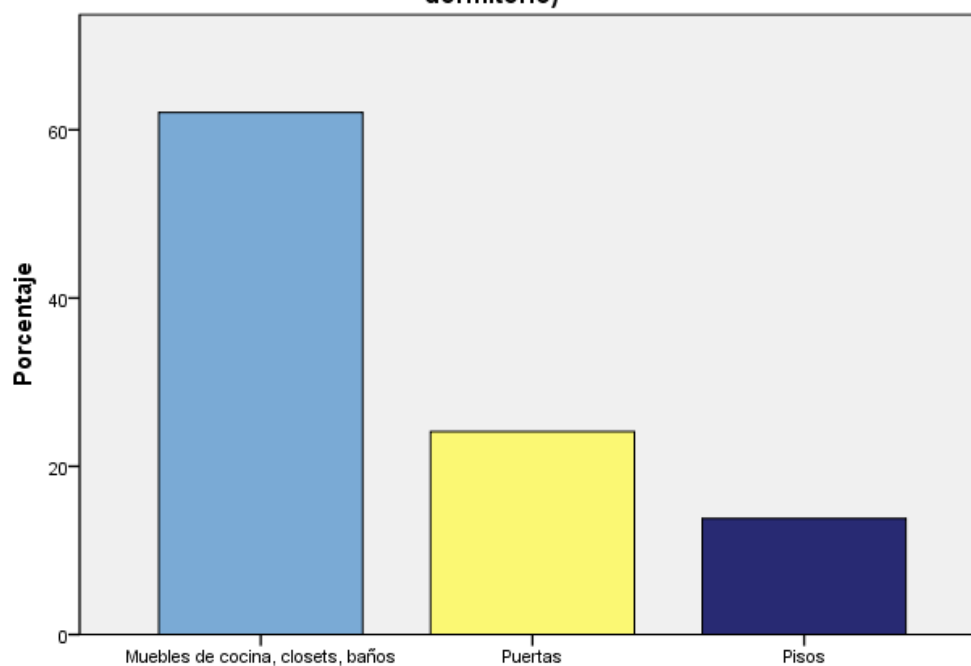
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muebles de cocina, closets, baños	36	62,1	62,1	62,1
	Puertas	14	24,1	24,1	86,2
	Pisos	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 15: Línea de fabricación de productos

5. Seleccione de la siguiente lista los productos que usted fabrica (Muebles de dormitorio)



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La producción de muebles de cocina, closets y baños sobrepasan el 50% de las encuestas realizadas, concluyendo que dichos productos son los de mayor demanda en el sector.

6. Seleccione los servicios que entrega su empresa

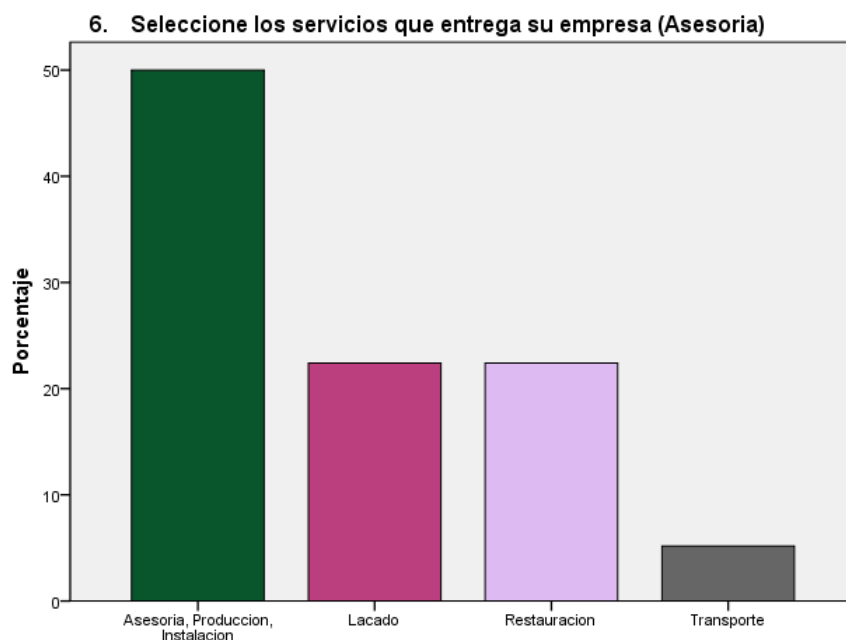
Cuadro 19: Servicios que ofrecen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Asesoría, Producción, Instalación	29	50,0	50,0	50,0
	Lacado	13	22,4	22,4	72,4
	Restauración	13	22,4	22,4	94,8
	Transporte	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 16: Servicios que ofrecen



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La asesoría, producción e instalación son funciones complementarias en el momento de poseer un negocio de este tipo de líneas, ya que es necesario hacerlo en conjunto para poder ser más funcionales, el lacado y la restauración tiene un promedio igual de 22,4% ya que la empresa que ofrece servicios de restauración normalmente oferta lacado como trabajos rústicos y por eso son resultados afines.

7. ¿La materia prima con la que usted trabaja es?

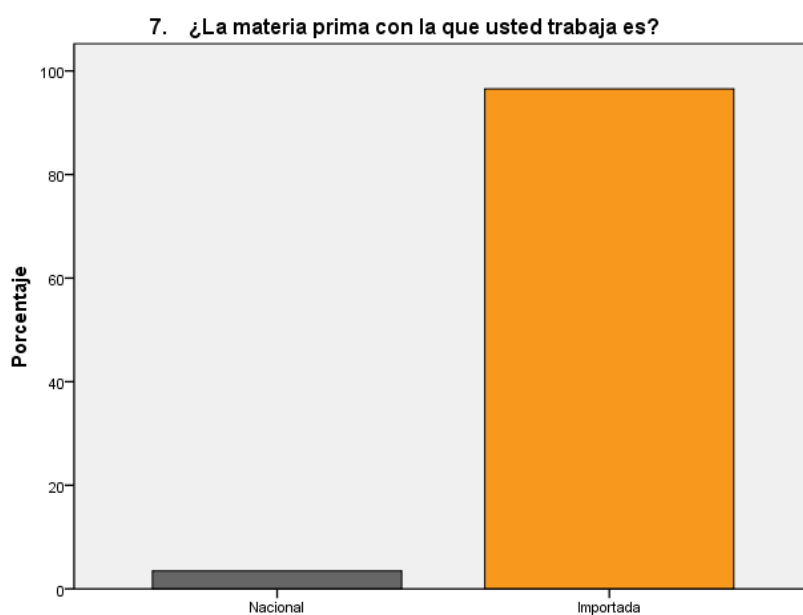
Cuadro 20: Tipo de materia prima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacional	2	3,4	3,4	3,4
	Importada	56	96,6	96,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 17: Tipo de materia prima



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 96% de los resultados muestran que los fabricantes de muebles para construcción trabajan con materiales importados; esto evidencia el limitado desarrollo que ha tenido la cadena de abastecimiento en cuanto a la fabricación de materias primas; la dependencia de este tipo de productos importados implica un encarecimiento del producto final debido a los márgenes de contribución que cada eslabón de la cadena aumenta al precio final.

8. En escala de 1 a 10 califique la relación con sus proveedores, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta

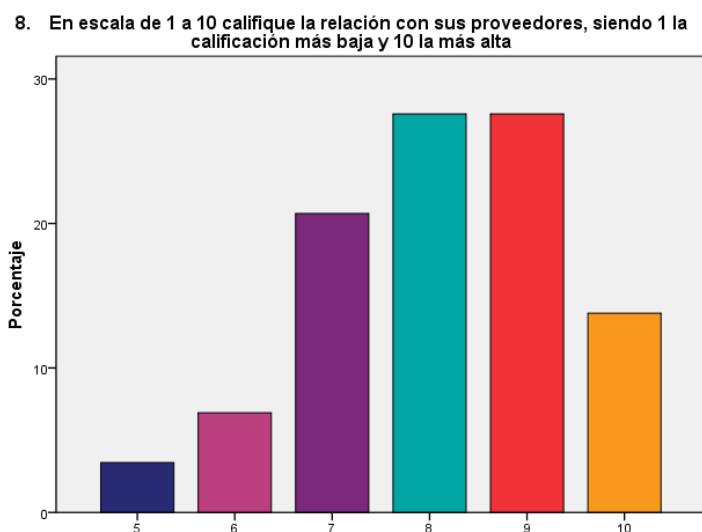
Cuadro 21: Relación con los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	2	3,4	3,4	3,4
	6	4	6,9	6,9	10,3
	7	12	20,7	20,7	31,0
	8	16	27,6	27,6	58,6
	9	16	27,6	27,6	86,2
	10	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 18: Relación con los proveedores



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los resultados demuestran que la relación que poseen los productores con los proveedores es en promedio muy buena, y es así debido a que los proveedores deben cuidar a su cliente, sin importar si esta cantidad que adquieren es grande y con más razón a los que le hacen compras mayores.

9. Indique el promedio de ventas en dólares anual de su empresa

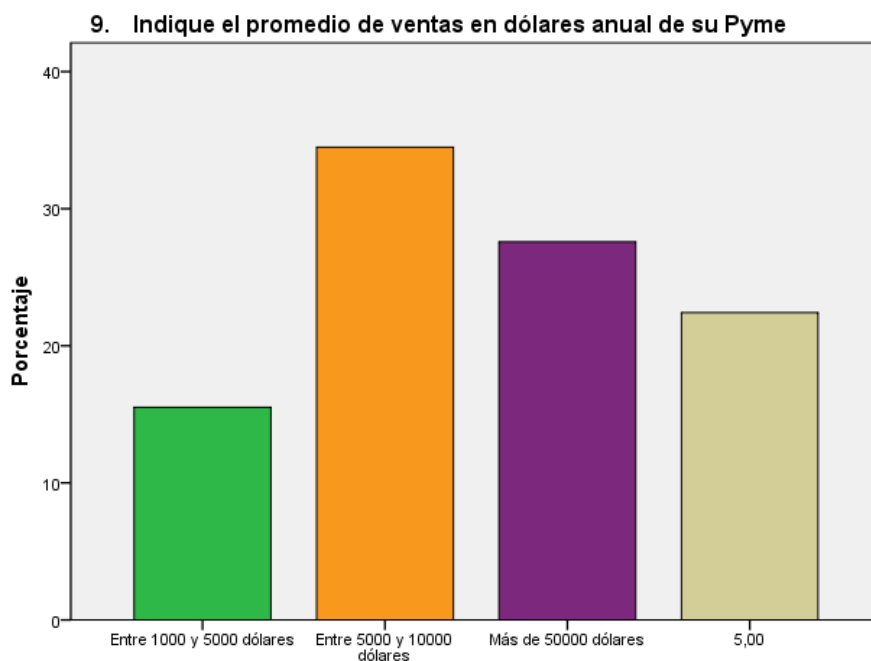
Cuadro 22: Promedio Ventas anuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1000 y 5000 dólares	9	15,5	15,5	15,5
	Entre 5000 y 10000 dólares	20	34,5	34,5	50,0
	Más de 50000 dólares	16	27,6	27,6	77,6
	5,00	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 19: Promedio Ventas anuales



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La mayoría de las empresas de este sector facturan entre \$5000 y \$10000 lo que nos demuestra claramente que no son sostenibles en el mercado, tiene un ingreso muy pequeño que solo puede servir para mantenerse y nada más, son muy vulnerables y lo más seguro es que puedan cerrar, son pequeños talleres, y la otra mitad del mercado tiene una facturación más aceptable con posibilidades de ir creciendo.

10. Ha participado en el último año con ofertas para contratos con el sector público

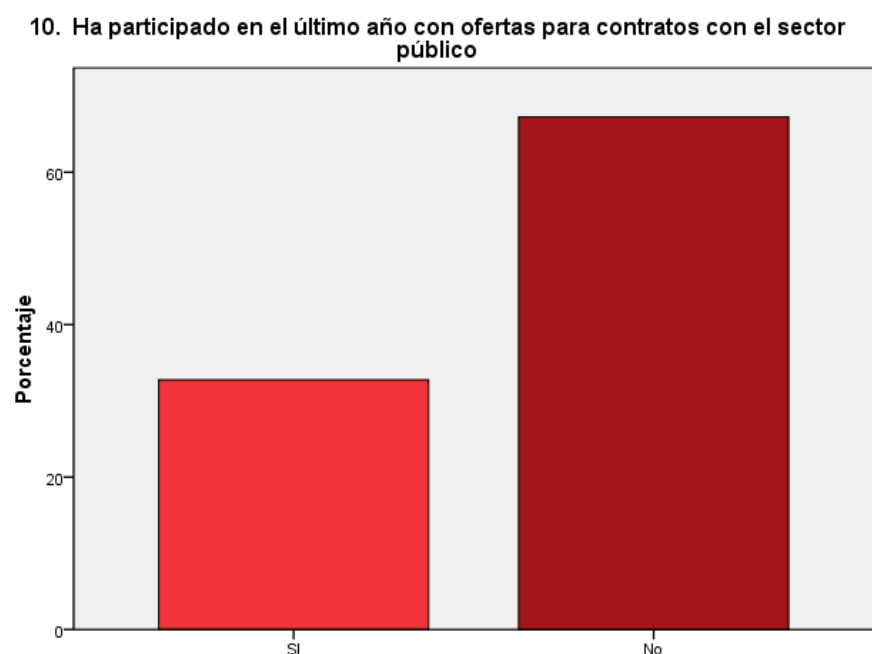
Cuadro 23: Participación en contratos con el Estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	32,8	32,8	32,8
	No	39	67,2	67,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 20: Participación en contratos con el Estado



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 67,2 % de las empresas no han participado en ofertas gubernamentales ya que no tienen la posibilidad de acceso o de competir, no es de conocimiento de ellos o no se arriesgan porque no tienen el capital para sostener esa inversión.

11. ¿Qué mercado considera más atractivo para la venta de sus productos?

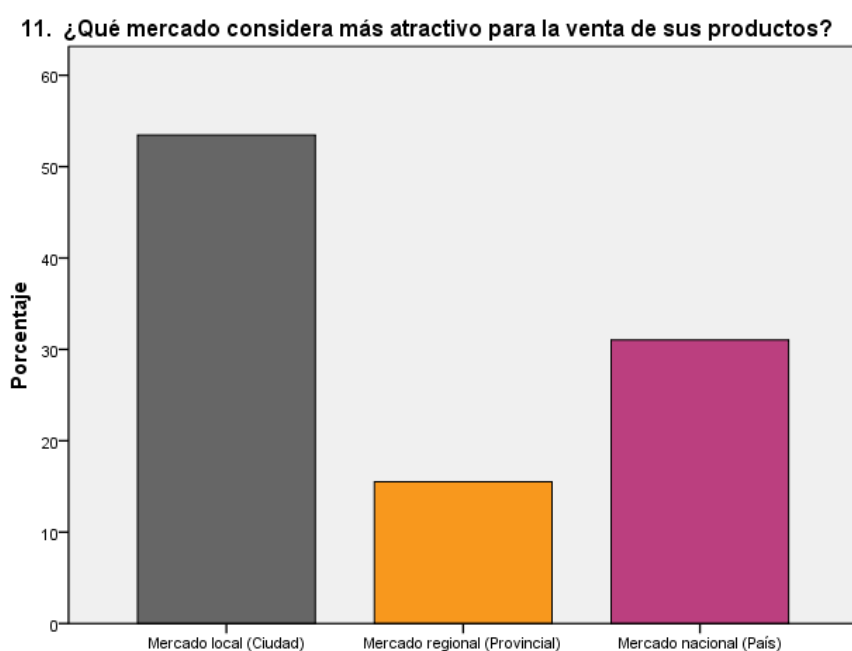
Cuadro 24: Tipo de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mercado local (Ciudad)	31	53,4	53,4	53,4
	Mercado regional Provincial	9	15,5	15,5	69,0
	Mercado nacional (País)	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 21: Tipo de mercado



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 53,4% de las empresas prefieren trabajar dentro de la ciudad, el 15,5% a nivel provincial y un 31% a nivel nacional. Esto incrementa la intensidad competitiva, y evidencia que una relación directa entre la cobertura de mercado y el tamaño de la organización.

12. ¿La forma de comercialización de sus productos/servicios es?

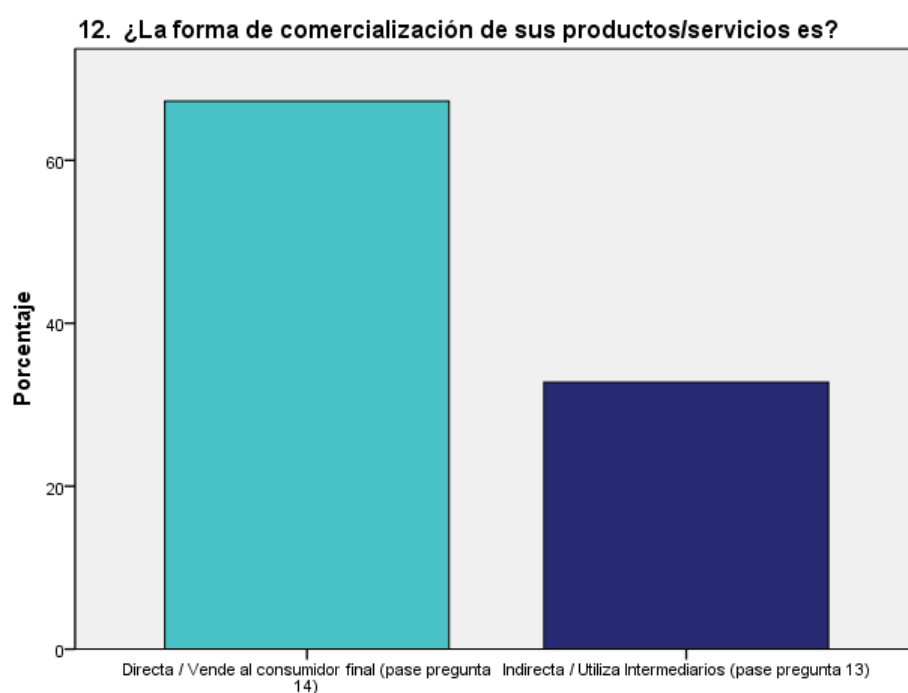
Cuadro 25: Forma de comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directa / Vende al consumidor final (pase pregunta 14)	39	67,2	67,2	67,2
	Indirecta / Utiliza Intermediarios (pase pregunta 13)	19	32,8	32,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 22: Forma de comercialización



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El tipo de comercialización de la mayoría de estas empresas es directa, es decir por medio de boca a boca que se refieren por algún trabajo realizado, por visitas en obras o darse a conocer ellos mismo en lugares en donde los necesitan.

13. ¿Podría identificar qué porcentaje paga como comisión a sus intermediarios?

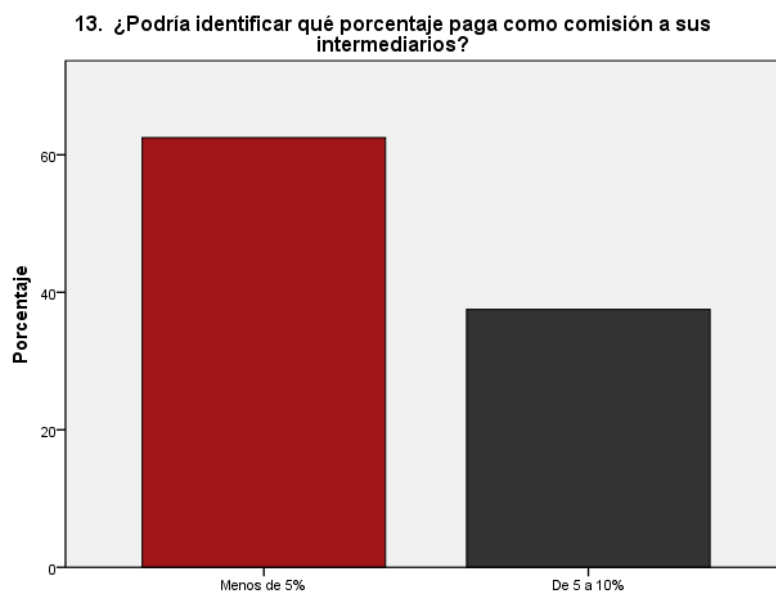
Cuadro 26: Pago a intermediarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5%	15	25,9	62,5	62,5
	De 5 a 10%	9	15,5	37,5	100,0
	Total	24	41,4	100,0	
Perdidos	99,00	34	58,6		
Total		58	100,0		

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 23: Pago a intermediarios



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Del grupo de empresas que respondieron que tenían otro tipo de publicidad, en la cual entra la de intermediarios con comisión, el 62,5% de las respuestas positivas dan un porcentaje menor al 5% ya que no pueden proporcionar más ya que muchas veces estos costos tienen una variación directa con el costo de producción por lo que encarece el producto final.

14. ¿Podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?

Cuadro 27: Utilidad promedio por contrato

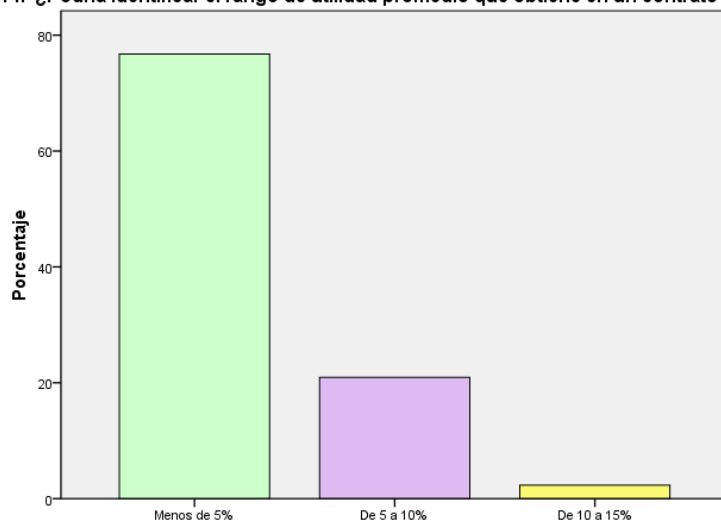
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5%	33	56,9	76,7	76,7
	De 5 a 10%	9	15,5	20,9	97,7
	De 10 a 15%	1	1,7	2,3	100,0
	No contesta	15	25,9		
Total		58	100,0		

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 24: Utilidad promedio por contrato

14. ¿Podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Estas cifras en realidad son alarmantes ya que una empresa tenga una rentabilidad menor al 5% es un margen bastante pequeño para que sea sostenible y con el que no se puede respaldar inconvenientes que muchas veces no se toman en cuenta y pueden ser la razón del cierre de las mismas, en el mercado estudiado son el 76,7% de total.

15. ¿En escala de 1 a 10 identifique el nivel de cumplimiento de sus expectativas en ventas al año 2014?

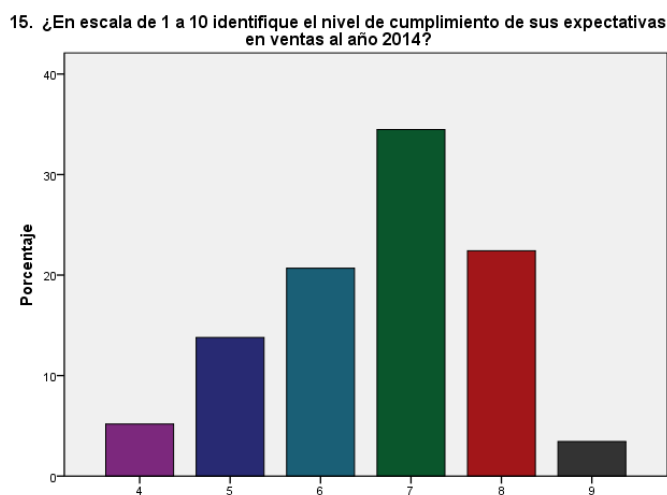
Cuadro 28: Cumplimiento expectativas 2014

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	3	5,2	5,2	5,2
	5	8	13,8	13,8	19,0
	6	12	20,7	20,7	39,7
	7	20	34,5	34,5	74,1
	8	13	22,4	22,4	96,6
	9	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 25: Cumplimiento expectativas 2014



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

En esta pregunta claramente se demuestra que más de la mitad del total de las empresas entrevistadas han tenido un cumplimiento de expectativas no tan adecuadas pero sostenibles de alguna forma, esto se da por el crecimiento que ha existido en la construcción en estos años y entre ellos el 2014 que claramente se evidencio un crecimiento mayor; y por ende mayores nichos de mercado para las empresas pertenecientes a esta línea de negocio.

16. ¿En escala de 1 a 10 califique el rendimiento (utilidad) obtenido en el periodo 2014?

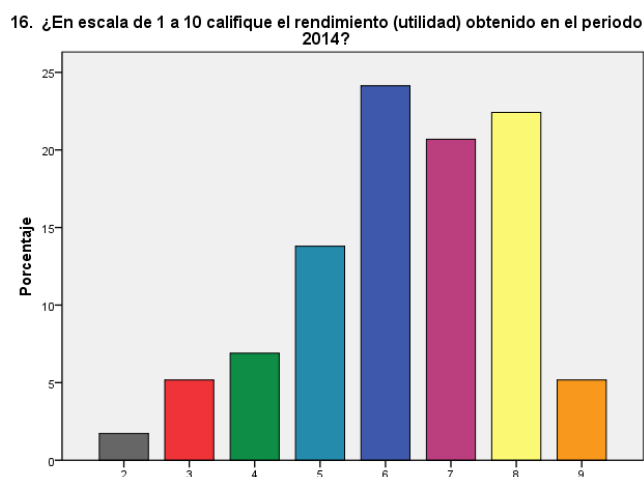
Cuadro 29: Rendimiento de utilidad en 2014

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	1,7	1,7	1,7
	3	3	5,2	5,2	6,9
	4	4	6,9	6,9	13,8
	5	8	13,8	13,8	27,6
	6	14	24,1	24,1	51,7
	7	12	20,7	20,7	72,4
	8	13	22,4	22,4	94,8
	9	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 26: Rendimiento de utilidad en 2014



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El rendimiento de las utilidades de acuerdo a lo expuesto es relativamente bueno a pesar de que la tendencia en la industria muestra una alta intensidad competitiva.

17. ¿Considera que los objetivos de ventas de la empresa se cumplieron?

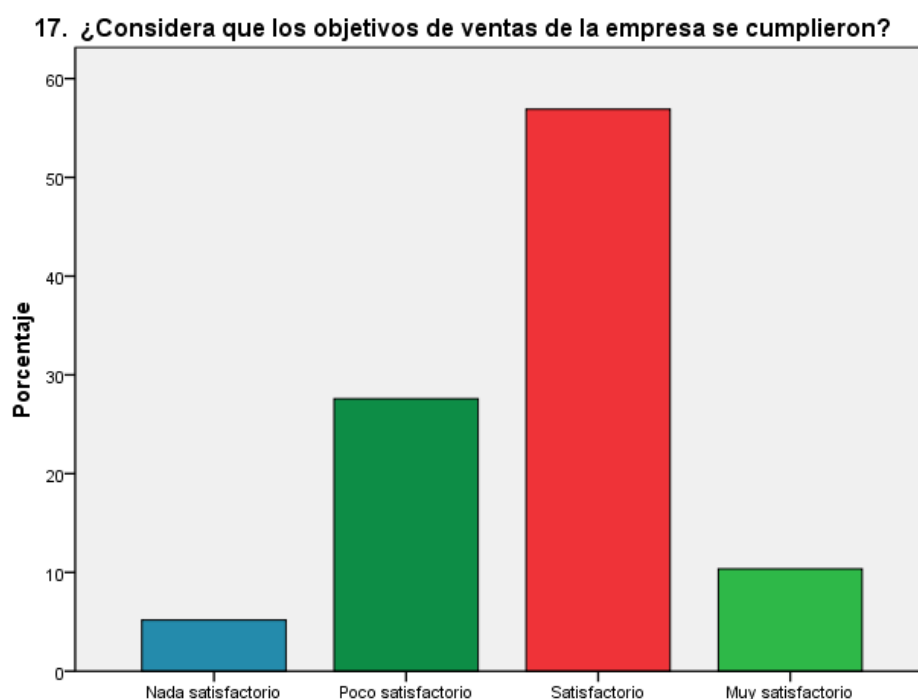
Cuadro 30: Cumplimiento de metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfactorio	3	5,2	5,2	5,2
	Poco satisfactorio	16	27,6	27,6	32,8
	Satisfactorio	33	56,9	56,9	89,7
	Muy satisfactorio	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 27: Cumplimiento de metas



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El crecimiento del sector de la construcción ha permitido la apertura de nuevos nichos de mercado, esto justifica la respuesta de resultados satisfactorios en el 56,9% de las empresas estudiadas tiene una respuesta satisfactoria y el criterio de muy satisfactorio para el 10,3% de ellas.

18 ¿Considera que los objetivos de producción se cumplieron?

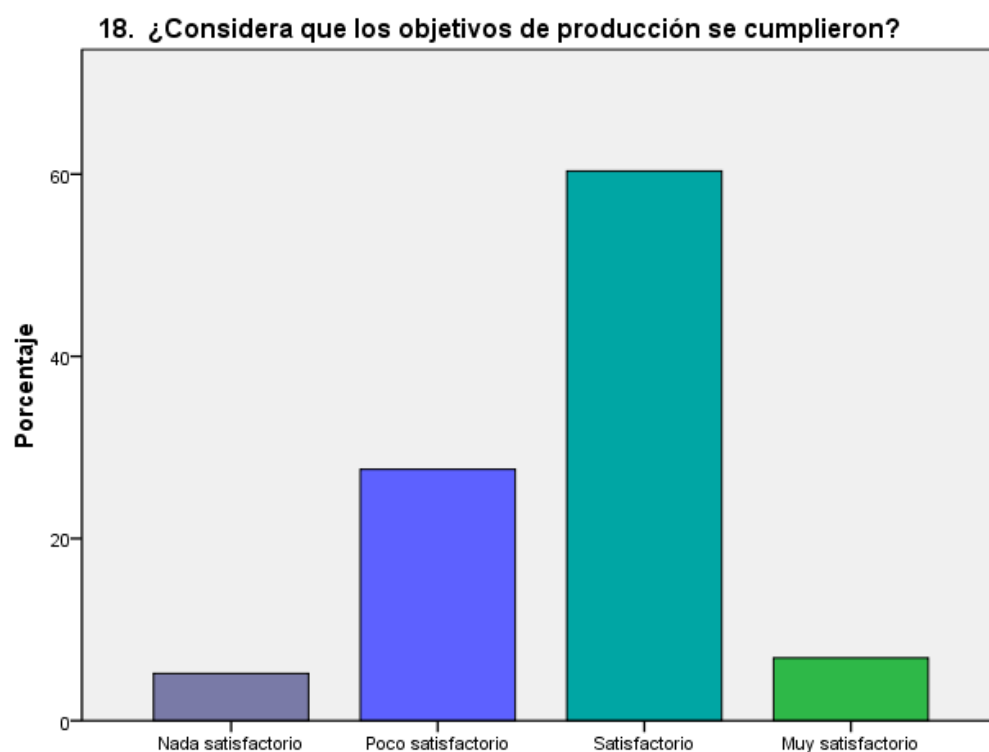
Cuadro 31: Objetivos de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfactorio	3	5,2	5,2	5,2
	Poco satisfactorio	16	27,6	27,6	32,8
	Satisfactorio	35	60,3	60,3	93,1
	Muy satisfactorio	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 28: Objetivos de producción



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

De igual forma es una respuesta adecuada ya que el 60,3% de las empresas estudiadas han cumplido satisfactoriamente con los objetivos planteados en la producción anual.

19 ¿Califique el desempeño de su personal teniendo en cuenta el periodo 2014?

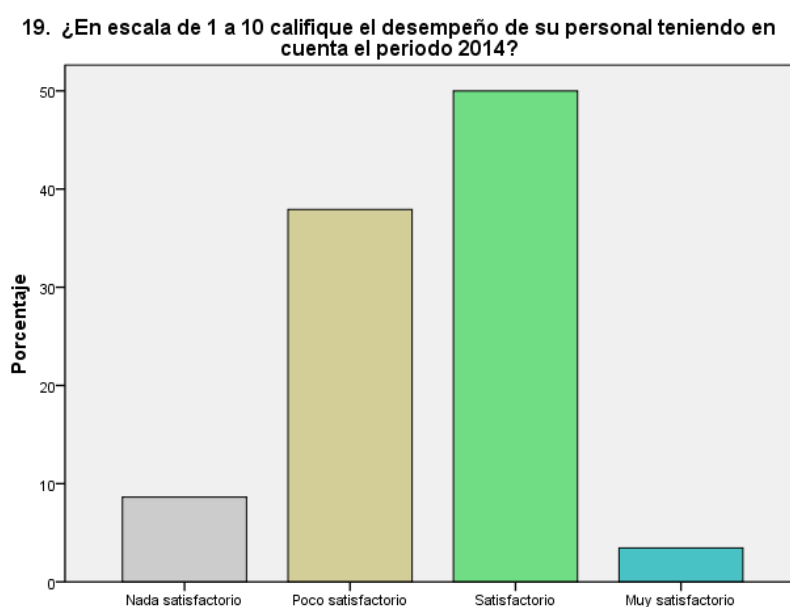
Cuadro 32: Desempeño de personal 2014

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfactorio	5	8,6	8,6	8,6
	Poco satisfactorio	22	37,9	37,9	46,6
	Satisfactorio	29	50,0	50,0	96,6
	Muy satisfactorio	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 29: Desempeño de personal 2014



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Se demuestra que, aunque el 50% de las empresas estudiadas responde que el desempeño ha sido satisfactorio, al menos la mitad de los fabricantes piensan que existen posibilidades de mejorar el resultado del negocio si se trabaja con una mano de obra más adecuada o calificada.

20 ¿Considera que su personal es?

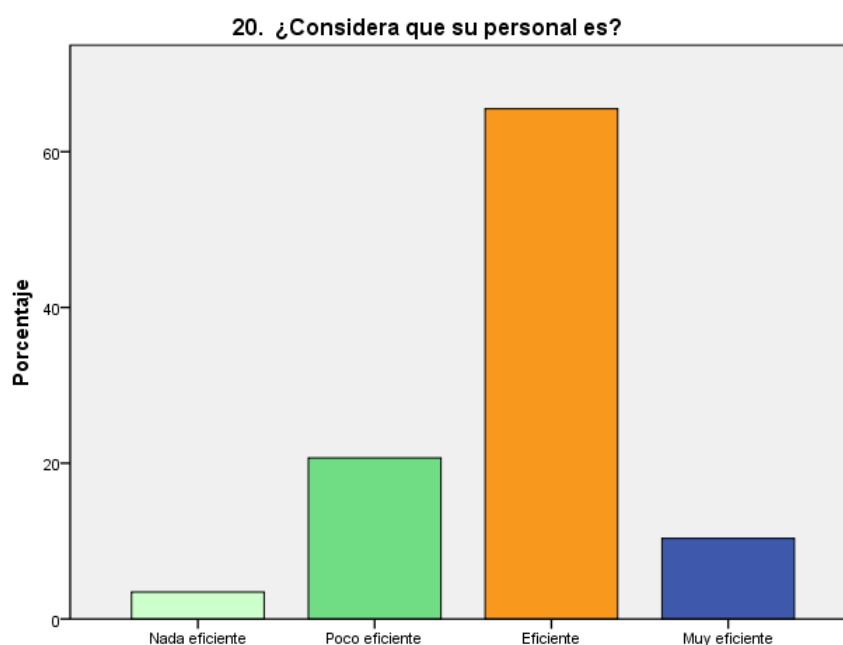
Cuadro 33: Tipo de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada eficiente	2	3,4	3,4	3,4
	Poco eficiente	12	20,7	20,7	24,1
	Eficiente	38	65,5	65,5	89,7
	Muy eficiente	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 30: Tipo de personal



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

En este resultado nos da la continuidad a la pregunta # 19 ya que va de la mano con las respuestas anteriores, aunque califican de una mejor manera a la eficiencia de su personal.

21. ¿Su empresa posee manuales de procesos de producción?

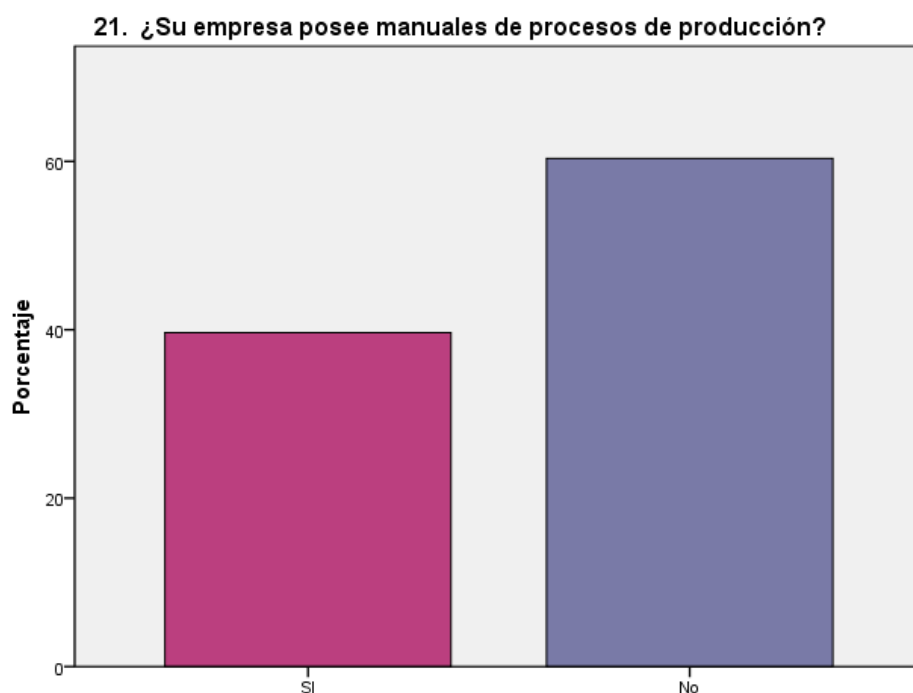
Cuadro 34: Cuenta con manuales de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	39,7	39,7	39,7
	No	35	60,3	60,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 31: Cuenta con manuales de producción



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 60,3 % de las empresas estudiadas aceptaron no poseer manuales de producción, mientras que el 39,7% dijeron que, si los poseen, sin embargo, en las especificaciones varios explicaron que son manuales de cumplimiento de requisitos que van de la mano con la forma de producir ciertas líneas, mas no un manual preestablecido para cumplir con controles de calidad en los procesos.

22. ¿Ofrece algún tipo de garantía que avale su trabajo operacional?

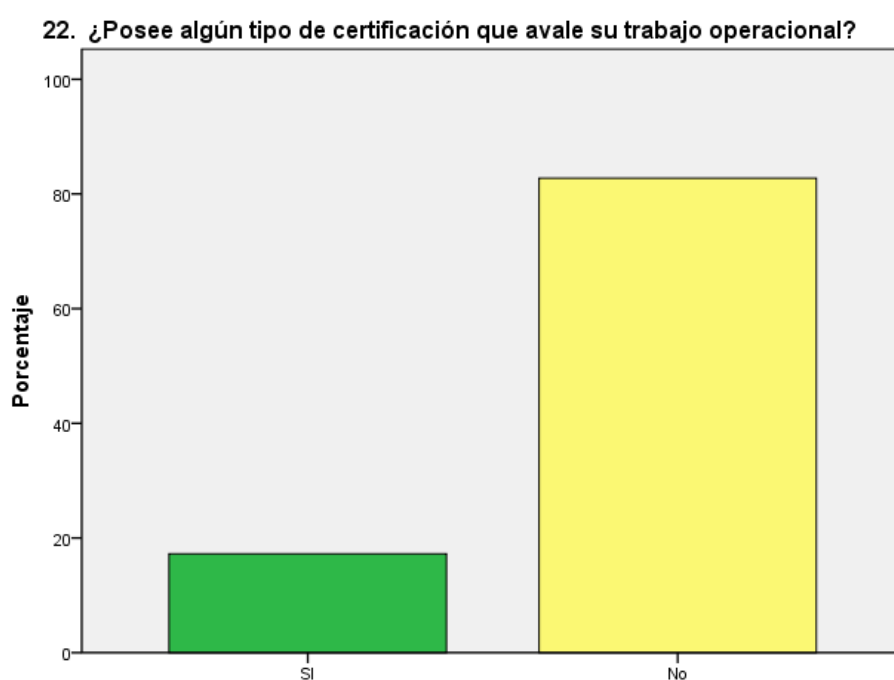
Cuadro 35: Garantía en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	48	82,8	82,8	82,8
	No	10	17,2	17,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 32: Garantía en el trabajo



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 82,8 % de las empresas respondieron que entregan garantía sobre su trabajo, en gran medida garantías verbales, sin que esto implique que los procesos de producción tengan un nivel alto de calidad, se concentran más bien en la responsabilidad sobre fallas o cambios relacionados con el producto final entregado, más el número de empresas que poseen un certificado evaluado son mucho más reducidas.

23. ¿Cuál es el rango de inversión que realizó para iniciar la compañía?

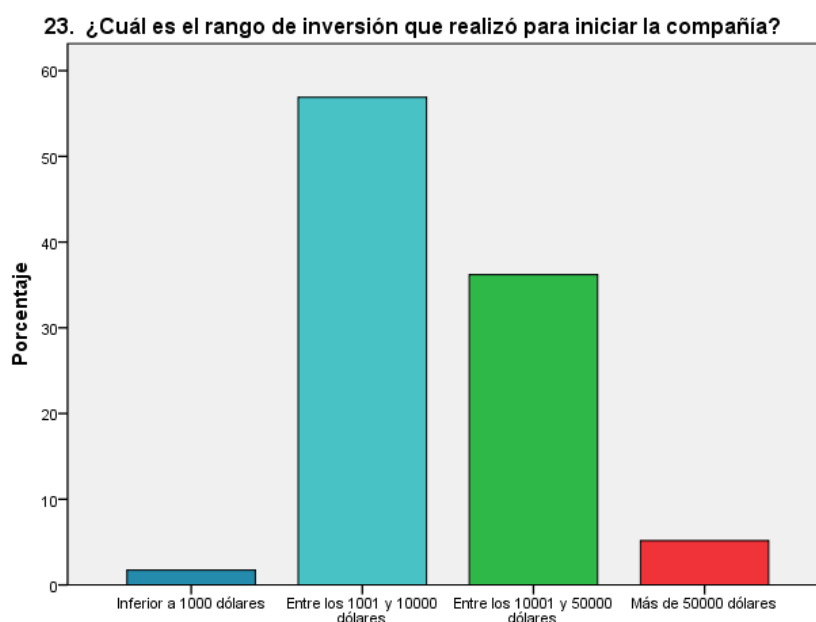
Cuadro 36: Rango de inversión para iniciar compañía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inferior a 1.000 dólares	1	1,7	1,7	1,7
	Entre los 1.001 y 10.000 dólares	33	56,9	56,9	58,6
	Entre los 10.001 y 50.000 dólares	21	36,2	36,2	94,8
	Más de 50.000 dólares	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 33: Rango de inversión para iniciar compañía



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Las inversiones iniciales de las empresas encuestadas demuestran una relación directa con el tamaño; las condiciones, evidencian que a pesar del tiempo que las empresas tienen de creación todavía no han llegado a consolidarse, pues el 56,9% de las empresas definen su capital entre los 1.000 y 10.000 dólares, siendo principalmente artesanales.

24. ¿Ha obtenido algún crédito productivo u otro tipo de financiamiento para su negocio en los últimos 3 años?

Cuadro 37: Créditos obtenidos en los últimos 3 años

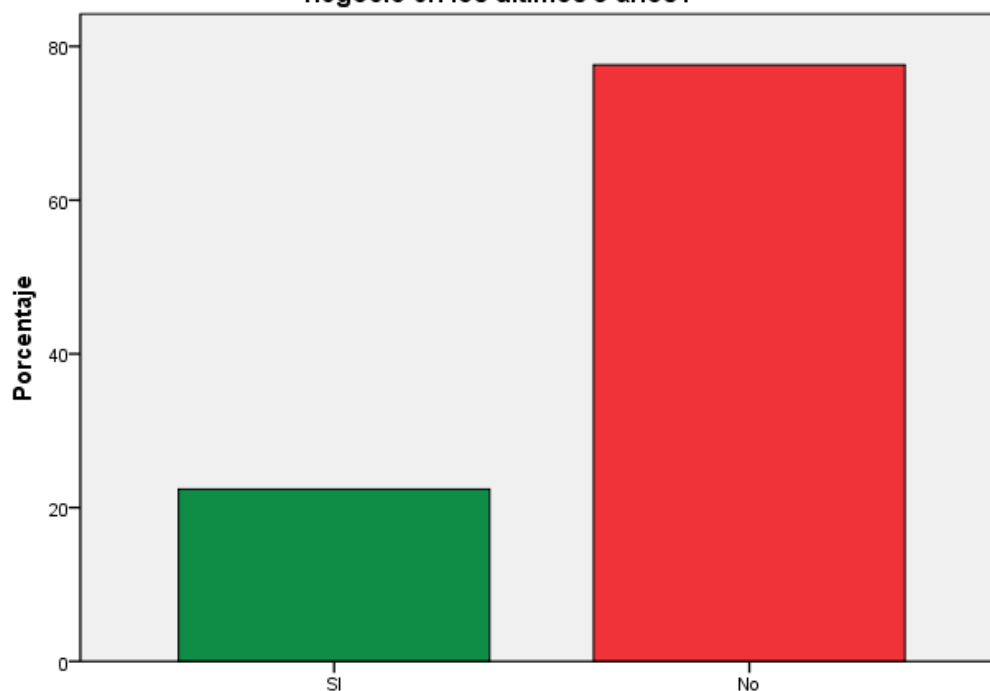
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	22,4	22,4	22,4
	No	45	77,6	77,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 34: Créditos obtenidos en los últimos 3 años

24. ¿Ha obtenido algún crédito productivo u otro tipo de financiamiento para su negocio en los últimos 3 años?



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 77,6 % de las empresas estudiadas no han incurrido en un préstamo y esto se debe a falta de cultura crediticia, miedo a adquirirlo, falta de posibilidades, desconocimiento de créditos.

25. ¿A qué monto asciende el crédito?

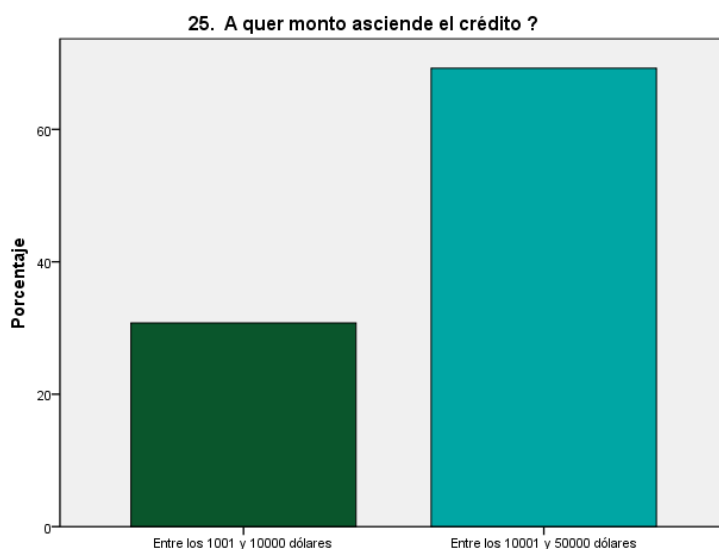
Cuadro 38: Monto de crédito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre los 1001 y 10000 dólares	4	6,9	30,8	30,8
	Entre los 10001 y 50000 dólares	9	15,5	69,2	100,0
	No contestan	45	77,6		
Total		58	100,0		

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 35: Monto de crédito



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

De la respuesta positivas de las empresas que si han adquirido créditos el 69,2 % de las mismas han adquirido un crédito medio que tiene variación entre compra de ciertas maquinarias, pero no de última tecnología o para capital de trabajo que les ayuda en la producción para algún contrato adquirido

26. Califique en escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación, el nivel de tecnología con el que cuenta su empresa en la actualidad

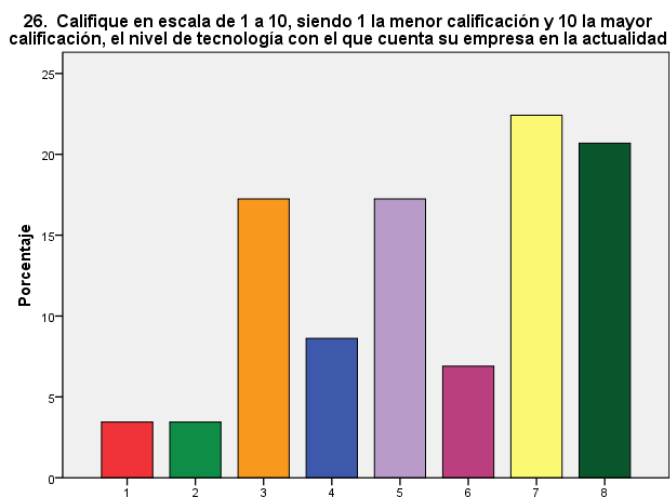
Cuadro 39: Nivel de tecnología de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	3,4	3,4	3,4
	2	2	3,4	3,4	6,9
	3	10	17,2	17,2	24,1
	4	5	8,6	8,6	32,8
	5	10	17,2	17,2	50,0
	6	4	6,9	6,9	56,9
	7	13	22,4	22,4	79,3
	8	12	20,7	20,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 36: Nivel de tecnología de la empresa



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

En realidad en los resultados obtenidos existen respuestas dispersas, ya que las empresas que dicen que poseen una maquinaria adecuada son casi similares a las que aceptan el no tenerla.

27. ¿Cuántos computadores existen en su empresa?

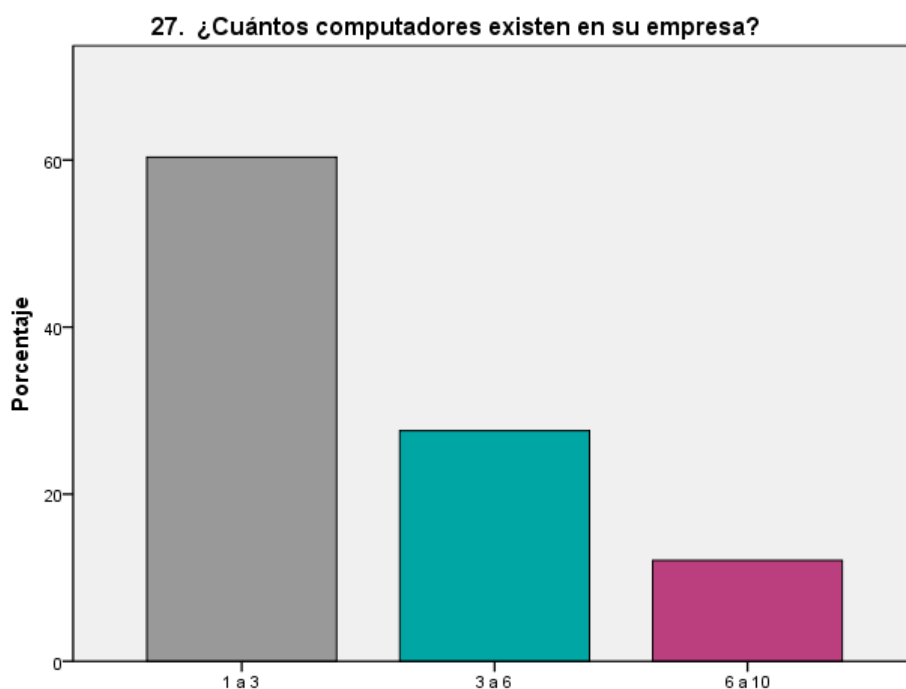
Cuadro 40: Numero de computadoras en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3	35	60,3	60,3	60,3
	3 a 6	16	27,6	27,6	87,9
	6 a 10	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 37: Numero de computadoras en la empresa



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 60,3% de las empresas poseen de 1 a 3 computadoras, que es más de la mitad del total, lo cual nos demuestra que pueden tener un déficit en lo que tiene que ver a manejos adecuados de programas tecnificados o adecuados para la línea de trabajo en la que se desenvuelven.

28. ¿Cuántos computadores poseen internet?

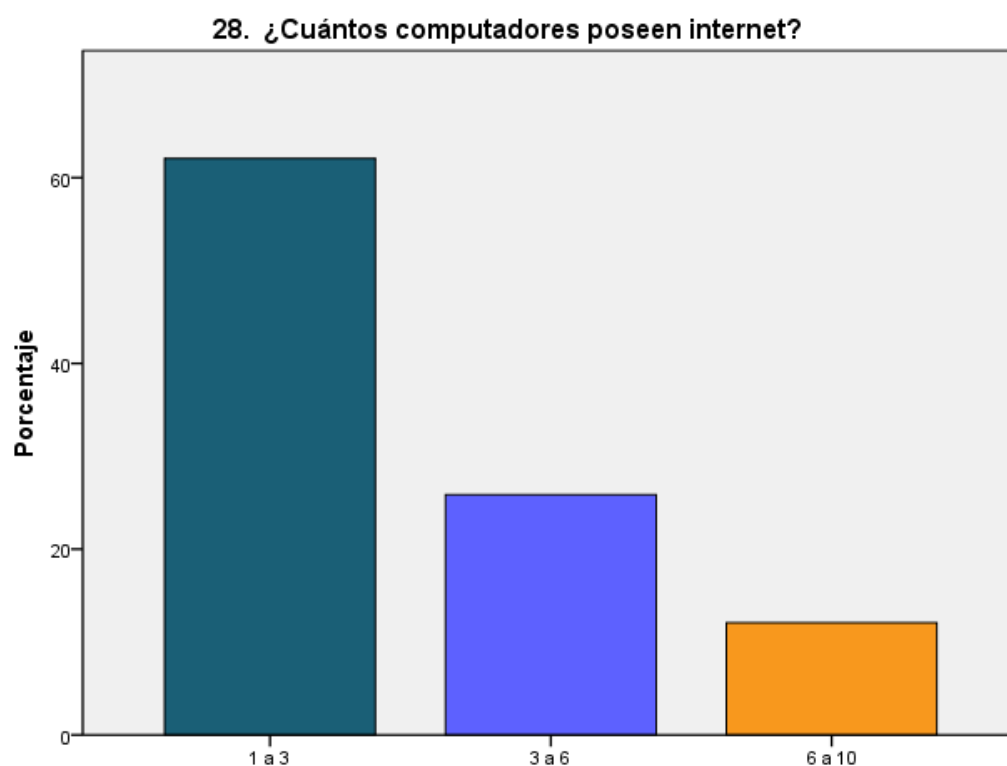
Cuadro 41: Computadoras con internet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3	36	62,1	62,1	62,1
	3 a 6	15	25,9	25,9	87,9
	6 a 10	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 38: Computadoras con internet



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El resultado es similar a la pregunta anterior, demostrando que la mayor parte de las empresas poseen acceso a internet en sus computadores, pero con una variación menor hacia el número de computadoras que poseen.

29. ¿Utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?

Cuadro 42: Software o programas informativos para la fabricación

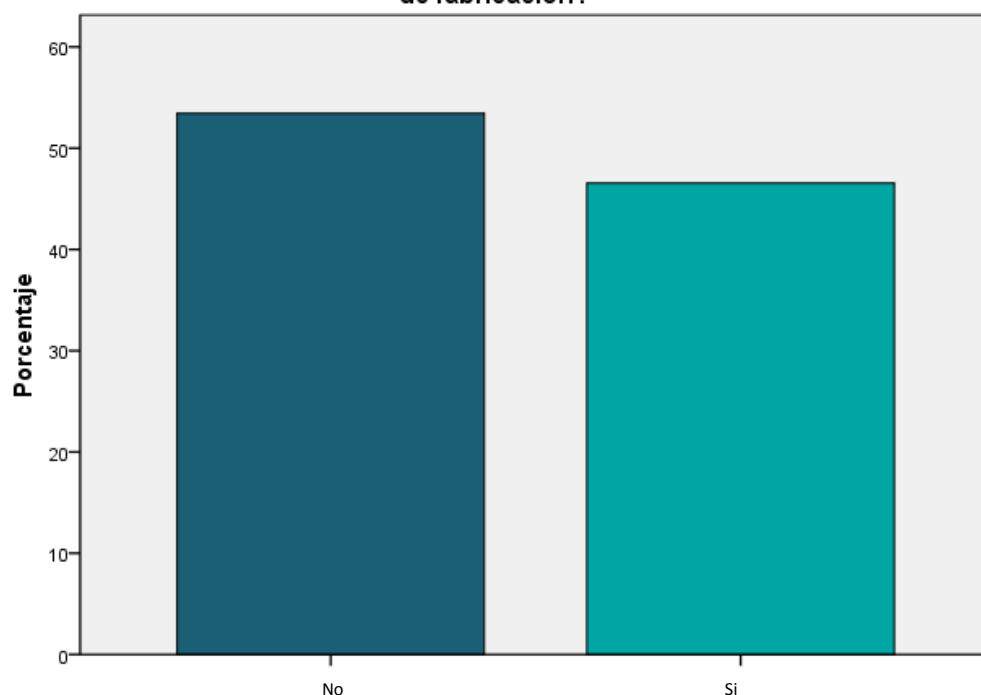
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	31	53,4	53,4	53,4
	Si	27	46,6	46,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 39: Software o programas informativos para la fabricación

29. ¿Utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 53,5% de las empresas poseen un software adecuado para realizar su trabajo, ya sean programas de diseño o que apoyan la fabricación. El desarrollo de las empresas del sector demuestra ser bajo, la cantidad de computadores disponibles y el apoyo de herramientas tecnológicas son evidentemente un limitante para cerca de la mitad de las empresas, por ende, la competitividad global se ve afectada, además de la calidad del resultado del trabajo y su tiempo de entrega.

30. ¿Posee una marca para su local comercial?

Cuadro 43: Marca comercial en el negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	50	86,2	86,2	86,2
	No	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 40: Marca comercial en el negocio



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 86,2% de las empresas poseen un nombre bajo el cual el negocio se maneja y apenas el 13,8% no lo poseen sino le conocen a la persona que lo hace.

31. ¿La marca se encuentra registrada?

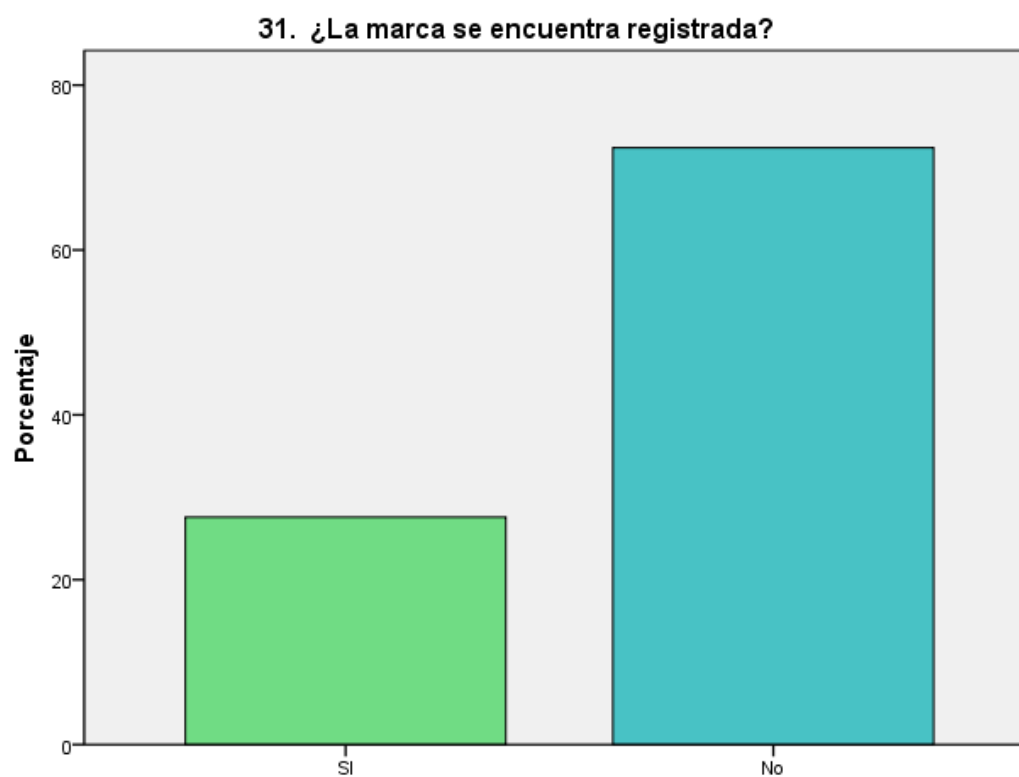
Cuadro 44: Marca registrada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	27,6	27,6	27,6
	No	42	72,4	72,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 41: Marca registrada



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Esta pregunta demuestra que no todos los nombres de los negocios antes mencionados, tienen un registro, es decir que solo trabajan con un nombre comercial, pero sin una base legal sino como una persona natural, lo que podría provocar que con el tiempo pueda registrarlo otra persona y perderlo.

32. ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar la productividad de su empresa?

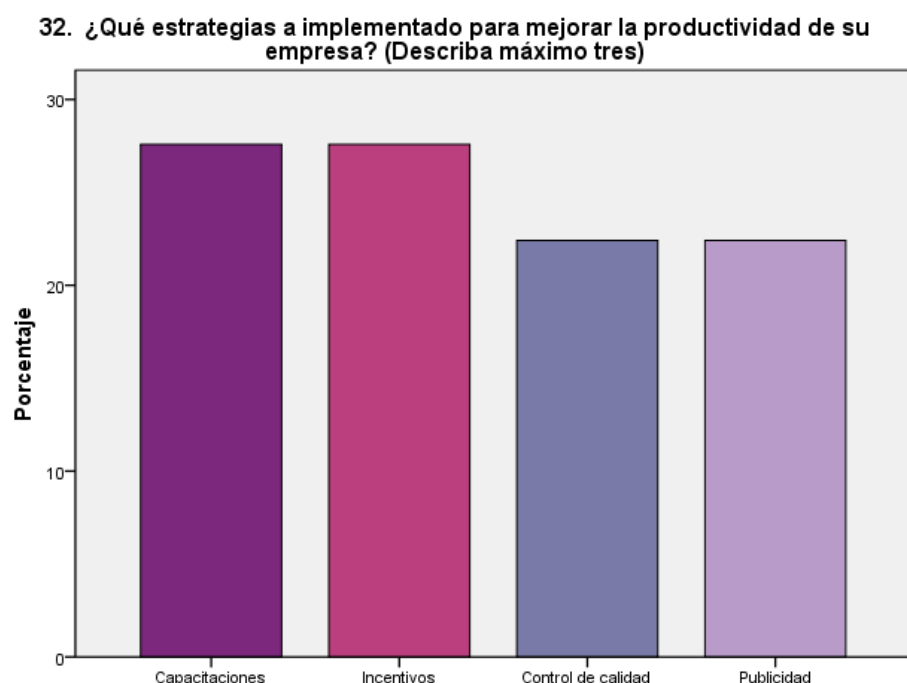
Cuadro 45: Estrategias Implementadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacitaciones	16	27,6	27,6	27,6
	Incentivos	16	27,6	27,6	55,2
	Control de calidad	13	22,4	22,4	77,6
	Publicidad	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 42: Estrategias implementadas



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los resultados muestran que las empresas utilizan varias estrategias para mejorar su rendimiento en el mercado, a menudo aplican mezclas diseñadas por los propietarios.

33. ¿Considera usted que la su negocio o empresa es rentable?

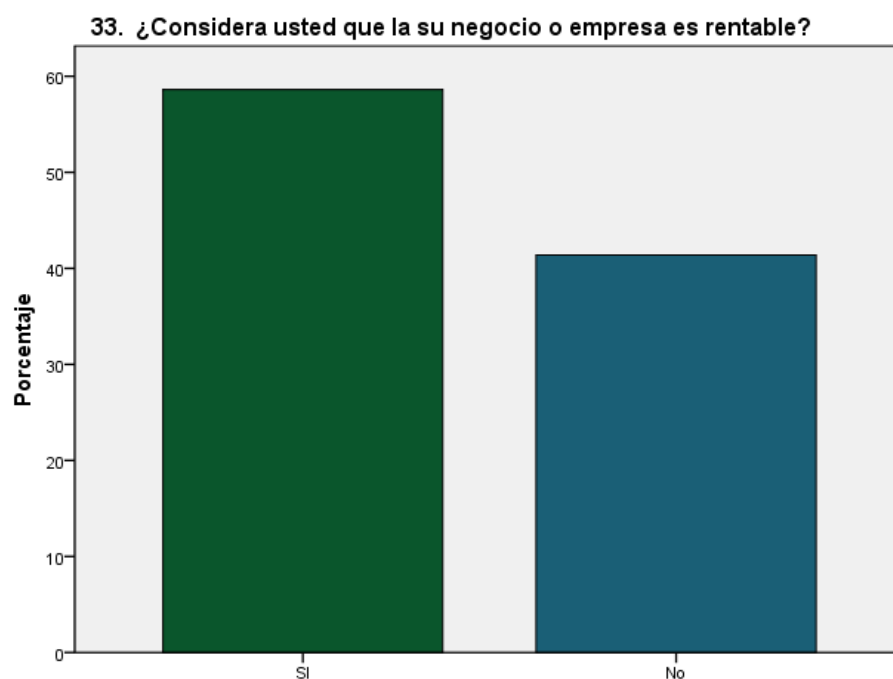
Cuadro 46: Percepción sobre la rentabilidad del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	58,6	58,6	58,6
	No	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 43: Percepción sobre la rentabilidad del negocio



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 58,6% de los negocios estudiados consideran que su empresa es rentable, mientras que el 41,4 % de las empresas consideran que no lo son, en realidad es un resultado alarmante ya que poco menos de la mitad no lo consideran y no permite demostrar que existen aspectos a mejorar.

34. ¿Ofrece capacitación continua a sus empleados?

Cuadro 47: Capacitación continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	41,4	41,4	41,4
	No	34	58,6	58,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 44: Capacitación continua



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

EL nivel de formación y tecnificación es fundamental para consolidar un modelo competitivo de alto desempeño en cualquier tipo de empresa; sin embargo, el sector de fabricación de muebles para la construcción muestra bajos niveles de formación e interés por parte de los negocios en este aspecto, únicamente el 41,4% de las empresas afirman que sus empleados reciben algún tipo de cursos, sin precisar duración y temática.

35. ¿Posee maquinaria adecuada para la elaboración de los productos que ofrece?

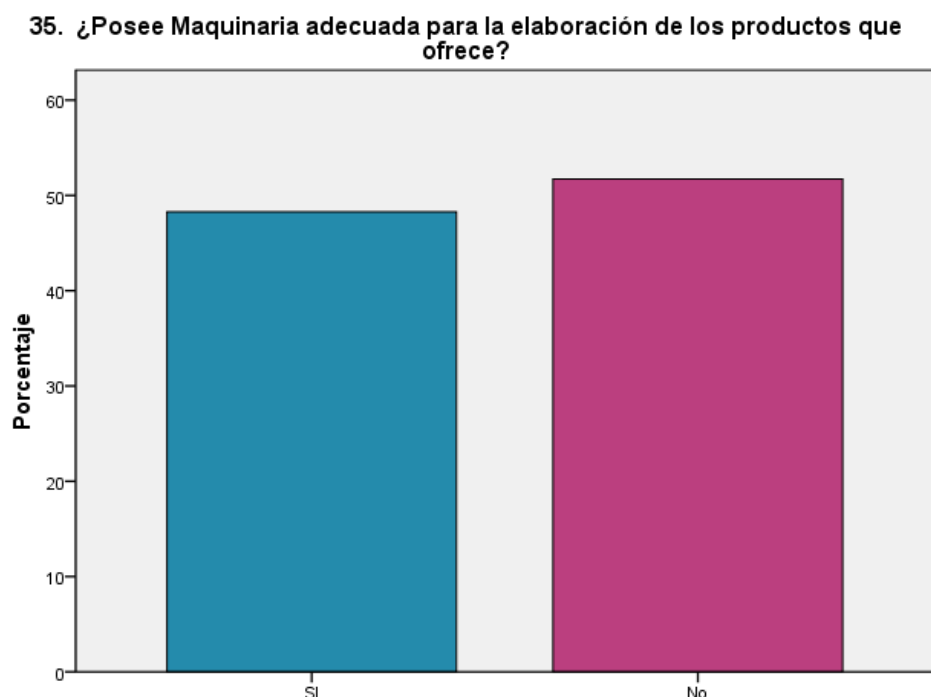
Cuadro 48: Maquinaria adecuada para la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	48,3	48,3	48,3
	No	30	51,7	51,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 45: Maquinaria adecuada para la producción



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 48,3% responde positivamente y esto quiere decir que menos de la mitad de las empresas estudiadas tiene maquinas que le permite realizar un producto de calidad en el que se optimiza muchos productos y más de la mitad no los tiene por lo que los costos se elevan por subcontratar muchas veces o por tener que hacer varias veces el mismo proceso hasta llegar a un mejor resultado.

36. ¿Realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?

Cuadro 49: Controles de Calidad Continuos

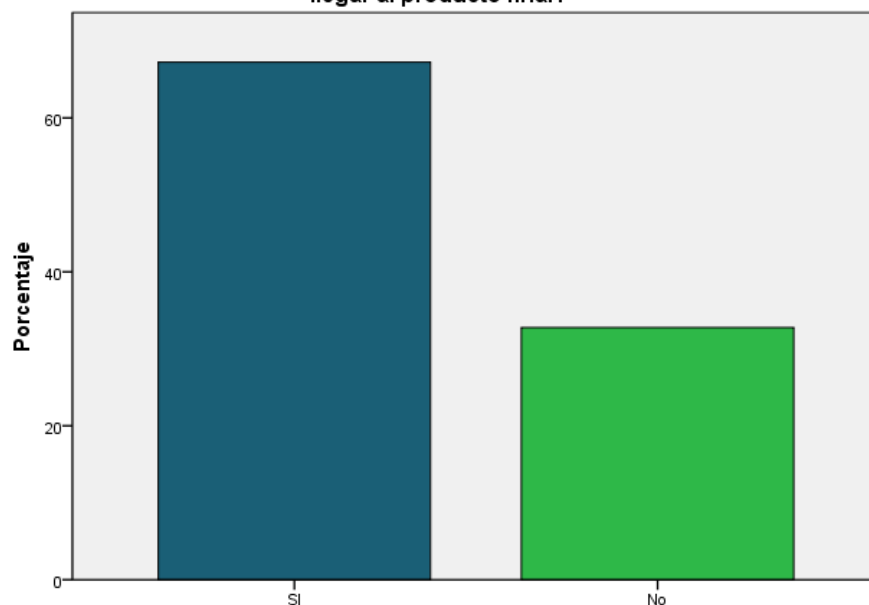
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	67,2	67,2	67,2
	No	19	32,8	32,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Gráfico No. 46: Controles de calidad continuos

36. ¿Realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?



Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El 67,2 % de los establecimientos realizan controles de calidad en distintos puntos de la producción y esto se debe a que muchas de las empresas que no poseen la maquinaria necesaria necesitan realizar controles un poco más continuos para revisar si se está produciendo bien, aunque el control no sea el más adecuado.

Estadística Inferencial

El contraste de información permite identificar las condiciones competitivas de la Pymes y contribuye a la determinación de los programas de mejora, para ello se han realizado a través de tablas de contingencia una serie de cruces de variables a fin de identificar los ejes estratégicos que se deben desarrollar o mejorar para consolidar una cadena de valor competitiva en la fabricación de muebles para la construcción. La información se presenta de acuerdo a los enfoques de investigación analizados en la investigación primaria.

a. Conclusiones sobre el Tamaño y Tipo de empresas

El contraste de la información muestra que, del total de empresas encuestadas, el 51,7% corresponden a Pymes respetando la clasificación expuesta en la COPCI (2012), es importante evidenciar que, a pesar de mantener el número de trabajadores para considerarse una pequeña empresa, muchas de las Pymes poseen capitales inferiores, siendo que su inversión inicial es menor.

Cuadro 50: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)

		2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)			Total
		Inferior a 100.000 dólares	Entre los 100.001 y 500.000 de dólares	Entre los 500.001 y 1,000.000 de dólares	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%			48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	39,7%	3,4%		43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		3,4%	5,2%	8,6%
	Total	87,9%	6,9%	5,2%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Como se muestra en el siguiente cuadro, aproximadamente la mitad de las Pymes identificadas como tal, han formalizado su operación a través de la constitución de compañías, se puede concluir que existe un nivel de informalidad que limita la implementación de proyectos de desarrollo conjuntos con otras instituciones, ampliando la brecha entre los negocios que pueden potencialmente acceder a beneficios como créditos, formación y asesoría por parte de entidades estatales.

Cuadro 51: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 3. Su negocio es

		3. Su negocio es		Total
		Persona Natural	Persona Jurídica	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%		48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	22,4%	20,7%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		8,6%	8,6%
Total		70,7%	29,3%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

b. Conclusiones sobre la actividad de las Pymes

En virtud de los resultados obtenidos en los contrastes anteriores, se define como lineamiento principal para la identificación de los aspectos de mejora a través de las tablas de contingencia al tamaño expresado en el número de trabajadores.

Según el cuadro XX, la actividad económica de las Pymes muestra un promedio de ventas anuales mayor a 50.000 dólares en la mayor parte de ellas, lo que implica que en varios de los casos la rentabilidad sobre la inversión es mayor en especial en las empresas en las que la inversión en activos es inferior a los 100.000 dólares. Es importante analizar que existe una relación directa entre el valor de los activos y el incremento de los ingresos en las empresas que superan los 20 y hasta los 49 trabajadores.

Cuadro 52: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 9. Indique el promedio de ventas en dólares anual de su Pyme

		9. Indique el promedio de ventas en dólares anual de su Pyme			Total
		Entre 1000 y 5000 dólares	Entre 5000 y 10000 dólares	Más de 50000 dólares	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	15,50%	32,80%		48,30%
	De 10 a 19 trabajadores		1,70%	41,40%	43,10%
	De 20 a 49 trabajadores			8,60%	8,60%
Total		15,50%	34,50%	50,00%	100,00%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La distribución de mercado marca una diferencia entre las microempresas y Pymes, siendo de mayor atraktividad para las últimas los mercados provinciales y nacionales, esto principalmente porque su capacidad operativa es mayor en función del número de personas.

Cuadro 53: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 11. ¿Qué mercado considera más atractivo para la venta de sus productos?

		11. ¿Qué mercado considera más atractivo para la venta de sus productos?			Total
		Mercado local (Ciudad)	Mercado regional (Provincial)	Mercado nacional (País)	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%			48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	5,2%	15,5%	22,4%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores			8,6%	8,6%
Total		53,4%	15,5%	31,0%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

El margen de rentabilidad que las Pymes (Ver cuadro XX) obtienen por su trabajo principalmente oscila entre el 5% y 10%, son pocas las empresas cuyo margen supera el 10%; esto evidencia el escaso rendimiento del trabajo que realizan este tipo de empresas, demostrando la necesidad de crear modelos eficientes a nivel financiero para estas estructuras.

Cuadro 54: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 14. ¿Podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?

		14. ¿Podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?			Total
		Menos de 5%	De 5 a 10%	De 10 a 15%	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	65,1%			65,1%
	De 10 a 19 trabajadores	11,6%	20,9%	2,3%	34,9%
Total		76,7%	20,9%	2,3%	100,0%

Nota: No existen datos registrados sobre el margen de utilidad para la categoría de 20 a 49 trabajadores

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

c. Conclusiones sobre la eficiencia de las Pymes del sector

Los resultados del cruce de variables muestran que los empresarios reconocen un alto nivel de desempeño en su personal, catalogando principalmente de eficiente a su personal; los resultados muestran una relación directa entre el tamaño de la organización y la percepción de los líderes sobre los resultados óptimos de su personal en el trabajo. (Ver Cuadro XX)

Cuadro 55: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 20. ¿Considera que su personal es?

		20. ¿Considera que su personal es?				Total
		Nada eficiente	Poco eficiente	Eficiente	Muy eficiente	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	3,4%	20,7%	24,1%		48,3%
	De 10 a 19 trabajadores			41,4%	1,7%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores				8,6%	8,6%
Total		3,4%	20,7%	65,5%	10,3%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

En lo que respecta a la eficiencia obtenida a través de la estructura de procesos de producción formalizados, el 21,8% de las empresas en el rango de 10 a 49 trabajadores afirman que su producción responde a un conjunto de procedimientos estandarizados y de los cuales existe una estructura de gestión, el 29,9% restante establece opera sin registros de medición y productividad situación que contribuye a la disminución de la calidad del trabajo de forma general en el sector y apoya la competencia por precio.

Cuadro 56: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 21. ¿Su empresa posee manuales de procesos de producción?

		21. ¿Su empresa posee manuales de procesos de producción?		Total
		SI	No	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	8,6%	39,7%	48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	13,2%	29,9%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores	8,6%		8,6%
Total		30,40%	60,69%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La percepción sobre el grado de tecnología disponible entre las Pymes muestra una calificación de 6 a 8 puntos, esto implica que el nivel competitivo es bajo o regular, es destacable que un grupo de empresas de más de 20 empleados identifica que su nivel de tecnología es el mínimo. El acceso a internet en las Pymes es alto, sin embargo, el uso para aspectos relacionados con el negocio no es óptimo de forma que el desconocimiento de estrategias para mejorar este canal de comunicación afecta a la capacidad comercial de estas empresas.

Cuadro 57: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 26. Califique en escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación, el nivel de tecnología con el que cuenta su empresa en la actualidad

		26. Califique en escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación, el nivel de tecnología con el que cuenta su empresa en la actualidad								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores		3,4%	17,2%	8,6%	17,2%	1,7%			48,3%
	De 10 a 19 trabajadores						5,2%	22,4%	15,5%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores	3,4%							5,2%	8,6%
Total		3,4%	3,4%	17,2%	8,6%	17,2%	6,9%	22,4%	20,7%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 58: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 28. ¿Cuántos computadores poseen internet?

		28. ¿Cuántos computadores poseen internet?			Total
		1 a 3	3 a 6	6 a 10	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%			48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	13,8%	25,9%	3,4%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores			8,6%	8,6%
Total		62,1%	25,9%	12,1%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

d. Conclusiones sobre las ventajas competitivas evidenciadas

Las ventajas competitivas se han concentrado en el nivel en el que las Pymes según su clasificación utilizan tecnología aplicada al trabajo, el nivel de formación que ofrecen sus trabajadores, la capacidad productiva y el control de calidad.

La mayor parte de las Pymes utilizan un software para mejorar el desarrollo de su trabajo, siendo una fortaleza relevante para el sector, de forma que es funcional la introducción de medios informáticos para el incremento de la competitividad sectorial.

Cuadro 59: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 29. ¿Utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?

		29. ¿Utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?		Total
		No	Si	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%		48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	5,2%	37,9%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		8,6%	8,6%
Total		53,4%	46,6%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

A pesar de que el uso de tecnología puede definir un cierto grado de competitividad en las empresas la percepción sobre la rentabilidad obtenida en sus actividades económicas es negativa, cosa que no se percibe a nivel de microempresas como lo evidencia el cuadro, casi la totalidad de las Pymes definen que no han podido conseguir sus metas en materia de rentabilidad lo que es evidente si se toma en consideración que el promedio de utilidad generada por cada trabajo oscila entre el 5 y 10%.

Cuadro 60: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 33. ¿Considera usted que la su negocio o empresa es rentable?

		33. ¿Considera usted que la su negocio o empresa es rentable?		Total
		SI	No	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%		48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	10,3%	32,8%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		8,6%	8,6%
Total		58,6%	41,4%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Una de las debilidades de mayor impacto en la capacidad competitiva de las Pymes, corresponden la formación que ofrecen a sus empleados, según la información contrastada las empresas no ofrecen capacitación a sus empleados

Cuadro 61: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 34. ¿Ofrece capacitación continua a sus empleados?

		34. ¿Ofrece capacitación continua a sus empleados?		Total
		SI	No	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	41,4%	6,9%	48,3%
	De 10 a 19 trabajadores		43,1%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		8,6%	8,6%
Total		41,4%	58,6%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La cultura de calidad en las Pymes es menor según los resultados obtenidos en el estudio, existen más pequeñas y medianas empresas que afirman que los controles de calidad sobre el trabajo son menores respecto de otras empresas, esto afecta directamente a la capacidad de crecimiento y la competitividad de largo plazo del sector.

Cuadro 62: Indique el número de trabajadores que tiene su organización * 36. ¿Realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?

		36. ¿Realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?		Total
		SI	No	
1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización	Menos de 9 trabajadores	48,3%		48,3%
	De 10 a 19 trabajadores	19,0%	24,1%	43,1%
	De 20 a 49 trabajadores		8,6%	8,6%
Total		67,2%	32,8%	100,0%

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Conclusión general

En función de la información recopilada se ha podido identificar como los niveles de competitividad y productividad de las Pymes dedicadas a la fabricación de muebles para construcciones, evidenciándose como principales fuerzas y conflictos los siguiente:

- **Fuerzas**
 - Costos de operación menores en base al tamaño de las organizaciones
 - Competitividad atada a la disponibilidad de tecnología y su aplicación en gran parte de los casos
 - Bajo nivel de capital para iniciar el negocio
 - Capacidad de decisión sobre su capacidad productiva
 - Experiencia del personal
 - Cobertura de mercado
- **Conflictos**
 - Calidad por debajo del nivel esperado
 - Limitaciones en maquinarias y controles de calidad
 - Estructura administrativa deficiente
 - Resultados comerciales por debajo de las expectativas
 - Limitación en el acceso a programas de mejora por el escaso nivel de formalización de las empresas,

Capítulo 3

Propuesta estratégica para la mejora productiva del sector de fabricación de muebles para edificios y construcciones

Identificados los aspectos estructurales del sector, su valoración económica, financiera y la definición de sus potencialidades en materia de generación de valor, producción y desempeño, el presente capítulo desarrolla el análisis estratégico que conjuga dicha información y plantea un conjunto de objetivos y estrategias sectoriales que pretenden consolidar una estructura de mercado más competitiva que impacte en la rentabilidad sectorial.

Análisis estratégico

Análisis FODA del Sector y Matrices de Correlación y Priorización

A continuación, se expone las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en el proceso de análisis sectorial. Posteriormente cada componente del análisis se utilizó para la construcción de matrices de correlación y priorización a fin de seleccionar que aspectos son prioritarios para el desarrollo sectorial, la metodología propuesta se basa en lo propuesto por Salazar (2009).

Las matrices de priorización correlacionan las fortalezas con las oportunidades (Matriz de aprovechabilidad) y las debilidades con las amenazas (Matriz de vulnerabilidad); esto a través de una escala de relación donde: 1 es menor intensidad de relación, 3 intensidad media y 5 alta intensidad de relación; de esta manera se identifica a través de la media de la calificación los componentes más relevantes, de forma que toda fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza superior a la media obtenida como se muestra en la Cuadro 51.

Cuadro 63: Análisis FODA

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Costos operativo menores	O1	Crecimiento del sector de la construcción
F2	Mano de obra familiar comúnmente comprometida con la empresa	O2	Cambio de matriz productiva
F3	Experiencia en el sector mobiliario	O3	Disminución de tasas en préstamos para adquisición de vivienda en banca privada
F4	Flexibilidad el líneas de producción y diseños	O4	Prestamos gubernamentales (CFN) para emprendimiento
F5	Ofrecen servicios básicos como restauración y arreglos	O5	Créditos por parte de proveedores
F6	Remuneraciones a empleados más bajas	O6	Afiliación a sindicatos o cámaras
F7	Inversión inicial baja	O7	Capacitaciones proporcionadas por proveedores
F8	Pagos mínimos de impuestos	O8	Capacitaciones y estudios en SECAP
F9	Eficiencia en los gastos corrientes continuos	O9	Demanda del sector relacionada al Crecimiento poblacional
F10	Costos de transporte	O10	Prestamos del BIESS para adquisición de vivienda
F11	Variación y decisión en precios por parte del productor	O11	Posibilidad de adquirir calificaciones y apoyo a emprendedores del Mipro
F12	Flexibilidad laboral (servicio)	O12	Ingresar como proveedor del estados
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Organización laboral deficiente	A1	Devaluación de moneda en países vecinos como Colombia y Perú
D2	Maquinaria e infraestructura poco adecuada	A2	Salvaguardias proporcionadas por gobierno para ciertos artículos
D3	Deficiente organización administrativa	A3	Aumento de precios en insumos y materia prima
D4	Controles de calidad bajos	A4	Alta intensidad competitiva, limitada rentabilidad
D5	Ausencia de publicidad	A5	Deficiencia en políticas para apoyo al sector
D6	Acceso a programas y gente preparada para diseño deficiente	A6	Especialización en productos por parte de empresas grandes
D7	Tecnificación deficiente	A7	Productos importados con precios competitivos
D8	Organización de en procesos de producción	A8	Falta de información en cuanto tecnificación maquinaria especializada
D9	Planificación y desarrollo deficientes	A9	Intereses altos en accesos a créditos para productor
D10	Limitaciones en la capacidad de reinversión y disponibilidad de líneas de crédito	A10	Potencial crisis financiera en el país
D11	Problemas en la gestión de inventario o abastecimiento de materia Prima	A11	Disminución de demanda de adquisición de vivienda
D12	Espacios limitados para el almacenaje de MP, en proceso y Producto terminado	A12	Distribución de mercado entre más competidores

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Matrices

Cuadro 64: Matriz de Aprovechabilidad

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	
	FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	Crecimiento del sector de la construcción	Cambio de matriz productiva	Disminución de tasas en préstamos para adquisición de vivienda en banca privada	Prestamos gubernamentales (CFN) para emprendimiento	Créditos por parte de proveedores	Afiliación a sindicatos o cámaras	Capacitaciones proporcionadas por proveedores	Capacitaciones y estudios en SECAP	Demanda del sector relacionada al Crecimiento poblacional	Prestamos del BIESS para adquisición de vivienda	Posibilidad de adquirir calificaciones y apoyo a emprendedores del MIPRO	Ingresar como proveedor del estados	TOTAL
F1	Costos operativo menores	3	3	1	5	1	3	1	1	5	1	5	5	34
F2	Mano de obra familiar comúnmente comprometida con la empresa	5	3	1	1	1	5	5	5	3	1	1	3	34
F3	Experiencia en el sector mobiliario	3	3	1	5	1	1	1	3	3	1	5	5	32
F4	Flexibilidad el líneas de producción y diseños	5	5	1	3	1	3	1	5	3	1	1	5	34
F5	Ofrecen servicios básicos como restauración y arreglos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
F6	Remuneraciones a empleados más bajas	1	1	1	3	1	3	1	1	5	1	1	5	24
F7	Inversión inicial baja	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	18
F8	Pagos mínimos de impuestos	1	3	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	24
F9	No poseen gastos corrientes continuos	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	3	3	22
F10	Costos de trasporte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
F11	Variación y decisión en precios por parte del productor	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	22
F12	Flexibilidad laboral (servicio)	5	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	22
	TOTAL	32	28	12	34	12	22	16	24	40	12	24	34	

Relación	Valoración
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

PROMEDIO FORTALEZAS	24
PROMEDIO OPORTUNIDADES	24

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 65: Matriz de Vulnerabilidad

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	
	DEBILIDADES / AMENAZAS	Devaluación de moneda en países vecinos como Colombia y Perú	Salvaguardias proporcionadas por gobierno para ciertos artículos	Aumento de precios en insumos y materia prima	Alta intensidad competitiva, limitada rentabilidad	Deficiencia en políticas para apoyo al sector	Especialización en productos por parte de empresas grandes	Productos importados con precios competitivos	Falta de información en cuanto a tecnificación maquinaria especializada	Intereses altos en accesos a créditos para productor	Potencial crisis financiera en el país	Disminución de demanda de adquisición de vivienda	Distribución de mercado entre más competidores	TOTAL
D1	Organización laboral deficiente	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	22
D2	Maquinaria e infraestructura poco adecuada	5	5	5	5	1	3	1	3	1	1	1	1	32
D3	Deficiente organización administrativa	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	20
D4	Controles de calidad bajos	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	1	1	20
D5	Ausencia de publicidad	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	5	20
D6	Acceso a programas y gente preparada para diseño deficiente	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	1	3	24
D7	Tecnificación deficiente	1	5	5	5	3	5	3	5	1	1	1	1	36
D8	Organización de en procesos de producción	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	16
D9	Planificación y desarrollo deficientes	1	1	1	3	1	5	3	1	1	1	1	3	22
D10	Limitaciones en la capacidad de reinversión y disponibilidad de líneas de crédito	3	3	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	28
D11	Problemas en la gestión de inventario o abastecimiento de materia Prima	3	5	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	28
D12	Espacios limitados para el almacenaje de MP, en proceso y Producto terminado	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	3	20
	TOTAL	22	28	24	34	18	36	30	30	18	12	12	24	
Relación		Valoración												
Alto		5												
Medio		3												
Bajo		1												
PROMEDIO DEBILIDADES		24												
PROMEDIO AMENAZAS		24												

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los resultados de las matrices de correlación permitieron priorizar los aspectos que tienen mayor impacto en el sector y que deben fundamentar los objetivos sectoriales a proponer, de forma que se ha construido un FODA Priorizado que únicamente está compuesto por los principales componentes del análisis:

Cuadro 66: FODA Priorizado

cod.	FORTALEZAS
F1	Costos operativo menores
F2	Mano de obra familiar comúnmente comprometida con la empresa
F3	Experiencia en el sector mobiliario
F4	Flexibilidad el líneas de producción y diseños
F6	Remuneraciones a empleados más bajas
F8	Pagos mínimos de impuestos
cod.	OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del sector de la construcción
O2	Cambio de matriz productiva
O4	Prestamos gubernamentales (CFN) para emprendimiento
O8	Capacitaciones y estudios en SECAP
O9	Demanda del sector relacionada al Crecimiento poblacional
O11	Posibilidad de adquirir calificaciones y apoyo a emprendedores del MIPRO
O12	Ingresar como proveedor del estados
cod.	DEBILIDADES
D2	Maquinaria e infraestructura poco adecuada
D6	Acceso a programas y gente preparada para diseño deficiente
D7	Tecnificación deficiente
D10	Limitaciones en la capacidad de reinversión y disponibilidad de líneas de crédito
D11	Problemas en la gestión de inventario o abastecimiento de materia Prima
cod.	AMENAZAS
A2	Salvaguardias proporcionadas por gobierno para ciertos artículos
A3	Aumento de precios en insumos y materia prima
A4	Alta intensidad competitiva, limitada rentabilidad
A6	Especialización en productos por parte de empresas grandes
A7	Productos importados con precios competitivos
A8	Falta de información en cuanto tecnificación maquinaria especializada
A12	Distribución de mercado entre más competidores

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Objetivos estratégicos sectoriales

Las actuales políticas gubernamentales que propenden hacia la transformación de la Matriz Productiva son la base para el desarrollo del sector de fabricación de muebles para la construcción; según el Plan Nacional del Buen Vivir, las Pymes conforman el sector de Economía Popular y Solidaria y su desempeño debe estar fortalecido para efectos de una mejora en la economía nacional, en tal virtud, la propuesta estratégica par sectorial para estas empresas tiene su fundamento en el Objetivo 8 de este Plan y en las siguientes políticas directivas:

“8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
 8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario
 8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado” (SENPLADES, 2013)

A partir de estos objetivos y como parte de la formulación de objetivos sectoriales articulados a las políticas nacionales, y conociendo que uno de los sectores priorizados para el cambio de la Matriz Productiva es la Construcción (como se muestra en el cuadro 55).

Cuadro 67: Sectores Estratégicos para el Cambio de la Matriz Productiva

Cuadro 1: Industrias priorizadas	
Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: (SENPLADES, 2014)

Los objetivos estratégicos diseñados para el sector se han fundamentado en los principios de desarrollo propuestos por David (2009) teniendo en consideración que la obtención de una mejora se fundamenta en cuatro aspectos: crecimiento sectorial, desarrollo de competencias, tecnología e infraestructura, posicionamiento de mercado y salud financiera; en tal virtud se definieron los siguientes objetivos respetando las características SMART.

Objetivo de crecimiento sectorial

- Garantizar el crecimiento económico del sector de fabricación de muebles para la construcción en al menos un 5% anual para los próximos tres años.

Objetivos de Desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura

- Consolidar el proceso de innovación productiva como fuente de diferenciación en el sector hasta el año 2017.
- Incentivar la participación de las Pymes como proveedores del sector público para el año 2016.
- Garantizar las competencias y habilidades estructurales, operativas, y tecnológicas en las Pymes del sector en los próximos cinco años.

Objetivos Financieros

- Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017.

El mecanismo de desarrollo se fundamenta en tres pilares:

1. Participación activa de la Pymes y sectores conexos en la mejora operativa
2. Involucramiento con el estado como fuente de fomento y comprador de bienes fabricados por este tipo de Pymes
3. Mecanismos de desarrollo y financiamiento productivo para la mejora

Estrategias sectoriales

Para la definición de las estrategias se ha construido una matriz DOFA que permitió identificar a través del FODA priorizado

Cuadro 68: Definición de objetivos estratégicos sectoriales

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1	Costos operativo menores	D2	Maquinaria e infraestructura poco adecuada
	F2	Mano de obra familiar comúnmente comprometida con la empresa	D6	Acceso a programas y gente preparada para diseño deficiente
	F3	Experiencia en el sector mobiliario	D7	Tecnificación deficiente
	F4	Flexibilidad el líneas de producción y diseños	D10	Limitaciones en la capacidad de reinversión y disponibilidad de líneas de crédito
	F6	Remuneraciones a empleados más bajas	D11	Problemas en la gestión de inventario o abastecimiento de de materia Prima
	F8	Pagos mínimos de impuestos		
	OPORTUNIDADES	FO CRECIMIENTO	DO DESARROLLO	
O1	Crecimiento del sector de la construcción	F1, F4,F6,F8 - O9,O11 Consolidar la participación del mercado de las Pymes en el sector de la construcción por medio de incentivos a la producción F2,F3,F4-O1,O2 Implementación líneas de diseños e innovación en el producto ofertado, para demostrar la flexibilidad existen de acuerdo cambios en el mercado F5,F6-O4 Aprovechar el gasto bajo que poseen las Pymes para incurrir en líneas de crédito propuestos por la CFN para mejorar su infraestructura y maquinaria F1,F3,F4,F6,F8-09,012 Promoción de la participación de las Pymes como proveedores estatales a través del Programa Produce Pyme	D6,D7-O2,O4 Crear un modelo de organización de las operaciones de las empresas del sector en convenio con universidades de categoría A D2,D3,D7-O1,O2,O4 Implementación de programas de capacitación sectorial con el apoyo de entidades estatales SECAP, MIPRO, Vicepresidencia de la República D10, D11-O4,O11 Creación de Asociaciones Productivas amparadas en la LOEPS que faciliten el benchmarking para consolidar mejores prácticas en la manufactura	
O2	Cambio de matriz productiva			
O4	Prestamos gubernamentales (CFN) para emprendimiento			
O8	Capacitaciones y estudios en SECAP			
O9	Demanda del sector relacionada al Crecimiento poblacional			
O11	Posibilidad de adquirir calificaciones y apoyo a emprendedores del Mipro			
O12	Ingresar como proveedor del estados			
	AMENAZAS	FA RESPUESTA O DESARROLLO	DA DEFENSA - CONVENIOS	
A2	Salvaguardias proporcionadas por gobierno para ciertos artículos	F2,F3-A2,A3 Conformación de la cadena productiva de fabricación de muebles para la construcción F2,F3,F4-A6,A7,A8 Desarrollo de actividades de relaciones públicas para la promoción de los productos y servicios de las Pymes de este sector F3,F4-A6,A7 Desarrollo de los perfiles por competencias para el sector de fabricación de muebles para la construcción con apoyo del SECAP, SETEC y expertos relacionados con la industria	D1,D2,D3-A4,A6,A8 Gestionar convenios con bancos o instituciones bilaterales para la asistencia técnica en la elaboración de proyectos de mejora competitiva y posterior financiamiento D1,D2,D3-A6,A8,A12 Consolidar la gestión de los negocios a través de empresas ancla para el desarrollo en el conocimiento de mercado, forma de producción e ingreso en nuevos mercados	
A3	Aumento de precios en insumos y materia prima			
A4	Alta intensidad competitiva, limitada rentabilidad			
A6	Especialización en productos por parte de empresas grandes			
A7	Productos importados con precios competitivos			
A8	Falta de información en cuanto tecnificación maquinaria especializada			
A12	Distribución de mercado entre más competidores			

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Las estrategias se han desarrollado basadas en los cuatro cuadrantes, los resultados de este desarrollo se observan en la siguiente escala estratégica:

Cuadro 69: Escala estratégica

OBJETIVOS NACIONALES	OBJETIVOS SECTORIALES			ESTRATEGIAS	
<p>8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible</p> <p>8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario</p> <p>8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado</p>	Crecimiento	O1.	Garantizar el crecimiento económico del sector de fabricación de muebles para la construcción en al menos un 5% anual para los próximos tres años	EC1	Consolidar la participación del mercado de las Pymes en el sector de la construcción por medio de incentivos a la producción
				EC2	Desarrollo de actividades de relaciones públicas para la promoción de los productos y servicios de las Pymes de este sector
				EC3	Consolidar la gestión de los negocios a través de empresas ancla para el desarrollo en el conocimiento de mercado, forma de producción e ingreso en nuevos mercados
	Desarrollo	O2.	Consolidar el proceso de innovación productiva como fuente de diferenciación en el sector	ED1	Implementación líneas de diseños e innovación en el producto ofertado, para demostrar la flexibilidad existen de acuerdo cambios en el mercado
				ED2	Promoción de la participación de las Pymes como proveedores estatales a través del Programa Produce Pyme
		O3.	Incentivar la participación de las Pymes como proveedores del sector público para el año 2016	ED3	Creación de Asociaciones Productivas amparadas en la LOEPS que faciliten el banchmarking para consolidar mejores prácticas en la manufactura
				ED4	Crear un modelo de organización de las operaciones de las empresas del sector en convenio con universidades de categoría A
		O4.	Garantizar las competencias y habilidades estructurales, operativas, y tecnológicas en las Pymes del sector en los próximos cinco años	ED6	Desarrollo de los perfiles por competencias para el sector de fabricación de muebles para la construcción con apoyo del SECAP, SETEC y expertos relacionados con la industria
	Finanzas	O5.	Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017	EF1	Aprovechar el gasto bajo que poseen las Pymes para incurrir en líneas de crédito propuestos por la CFN para mejorar su infraestructura y maquinaria
				EF2	Conformación de la cadena productiva de fabricación de muebles para la construcción
				EF3	Gestionar convenios con bancos o instituciones bilaterales para la asistencia técnica en la elaboración de proyectos de mejora competitiva y posterior financiamiento

Elaborado por: Sebastián Ortiz

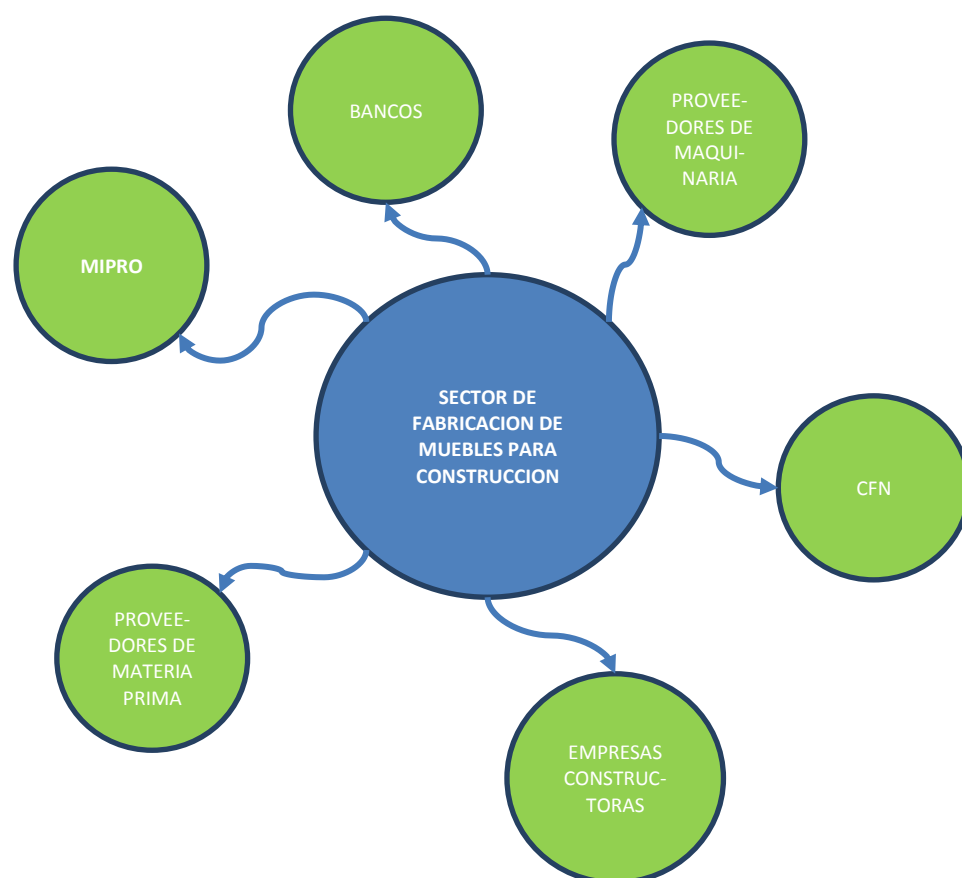
El despliegue estratégico diseñado para el sector debe ejecutarse por medio de programas que provienen de la sinergia entre múltiples actores que tienen directa o indirecta relación con el desarrollo de las actividades de fabricación de muebles para edificios y construcción, las figuras siguientes muestran la propuesta de construcción de clústeres compuestos por organizaciones públicas, privadas con o sin fines de lucro que son indispensables para consolidar el desarrollo de las estrategias sectoriales propuestas.

Mapa de involucrados directos

La implementación de las estrategias requiere el desarrollo de un clúster productivo que opere con la participación de:

- Ministerio de Industrias y Productividad
- Corporación Financiera Nacional
- Empresas Constructoras
- Proveedores de Materia Prima y Maquinarias

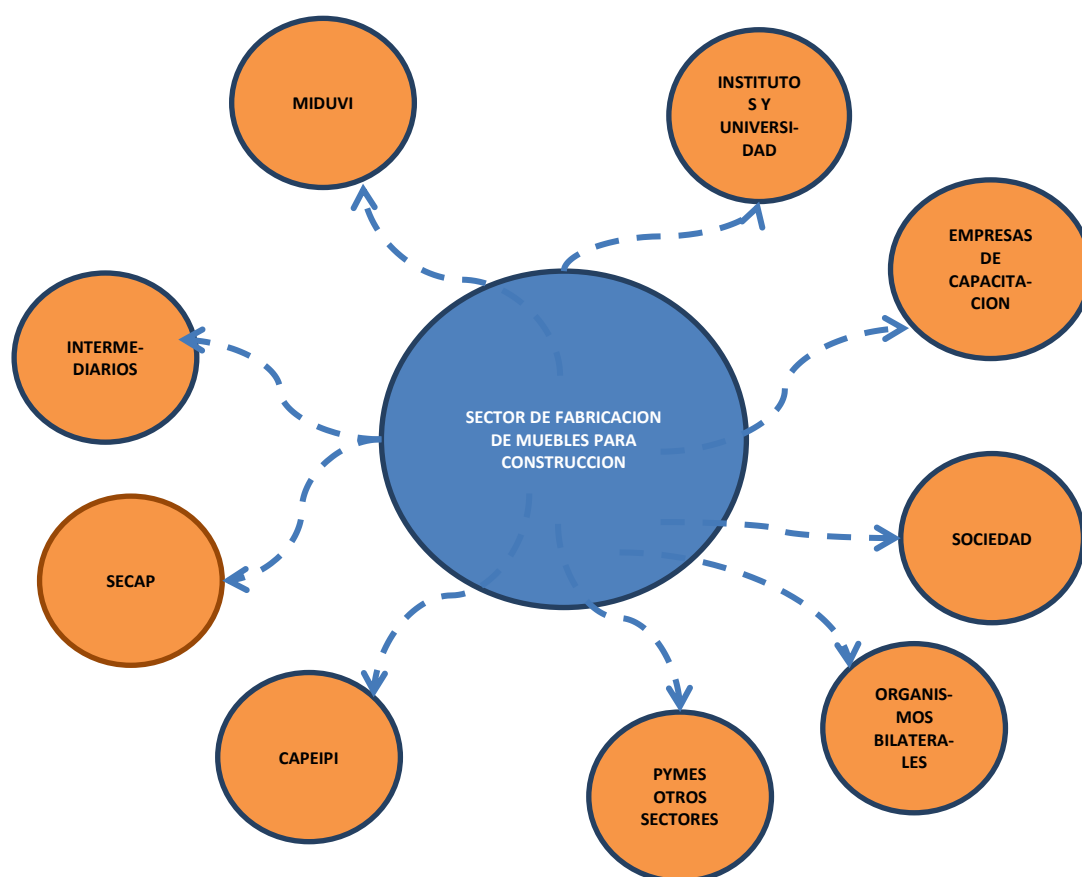
Cuadro 70: Clúster ejecutor de las estrategias sectoriales



Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cada involucrado tendrá una participación activa en los proyectos estratégicos y su aporte será sustancial para la consecución de los objetivos propuestos; el clúster diseñado tendrá que complementarse además con otras instituciones que le permitirán conseguir el enfoque sistémico para la aplicación de proyectos su priorización e inversión en escala local y nacional.

Cuadro 71: Clúster complementario o de apoyo



Elaborado por: Sebastián Ortiz

Las instituciones que forman parte de este clúster secundario según la propuesta estratégica desarrollada son:

- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Organismos Bilaterales
- Institutos y Universidades
- Sociedad
- Intermediarios en el proceso comercial
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación – SECAP
- Cámara de la Pequeña y Mediana Industria – CAPEIPI
- Otras Empresas de Capacitación
- Pymes de otros sectores relacionados a la fabricación de muebles

Programas estratégicos para el desarrollo de la productividad del sector de fabricación de muebles para edificios y construcción

La puesta en marcha de las estrategias productivas se propone a través de una serie de programas estratégicos, estos se relacionan con cada estrategia planteada y con cada objetivo según los ejes estructurales.

Programas para el crecimiento sectorial

Estos programas buscan consolidar el crecimiento conjunto, articulado y ordenado del sector, con principios de cooperación, basados en argumentos de la economía social de mercado como filosofía gubernamental y de sinergias productivas.

Cuadro 72: Programas de crecimiento sectorial

Objetivos sectoriales				Estrategias	Programas o proyectos
Crecimiento	O1.	Garantizar el crecimiento económico del sector de fabricación de muebles para la construcción en al menos un 5% anual para los próximos tres años	EC2	Desarrollo de actividades de relaciones públicas para la promoción de los productos y servicios de las Pymes de este sector	FERIAS ITINERANTES
			EC3	Consolidar la gestión de los negocios a través de empresas ancla para el desarrollo en el conocimiento de mercado, forma de producción e ingreso en nuevos mercados	ANCLAJE DE EMPRESA

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Los dos programas desarrollados responden a la siguiente descripción:

Ferias itinerantes: ferias en distintas ciudades del país que incluyan la exposición de las ofertas tanto para empresas de la construcción como para personas naturales.

Nombre de las Ferias: Decorfashion

Localización: Ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca

Lugar: Centros de Exposiciones, Ferias de la construcción

Las ferias se promocionarán a través de medios masivos y del internet a través de redes sociales, el objetivo será confluir con clientes tanto empresas como consumidores finales interesados en los productos que fabrica el sector; además de búsqueda de proveedores de mejor nivel y calidad que los que actualmente se manejan.

Se propone que las Pymes obtengan alianzas con empresas gubernamentales que faciliten el desarrollo de estos eventos, además con distintos cuerpos colegiados como Cámaras de la Construcción,

Empresas Inmobiliarias e Instituciones públicas como el Ministerio de Inclusión Social y Económica, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y el Ministerio de Industrias y Productividad. Además, proponer este tipo de acciones como aporte al desarrollo del sector y con miras a mejorar la competitividad permitirán que la Vicepresidencia de la República tenga en consideración al sector para apoyarlo como parte del cambio de la matriz productiva nacional.

Anclaje de empresa: tomar empresas grandes que posean conocimiento más amplio en el tema de desarrollo de mobiliario para que trabajen las pymes directamente con ella y pueda proporcionar conocimiento del mercado y un mejor desarrollo de producto.

Para su aplicación se desarrollará un *benchmarking* asociado a las mejores prácticas, esto dinamizará el sector, además ofrecerá la posibilidad de crear modelos de formación para que el personal se tecnifique.

A continuación, se muestran las estructuras detalladas de trabajo para cada programa a implementar, así como los responsables, involucrados, presupuesto e indicador de ejecución.

Cuadro 73: Programa de Ferias Itinerantes

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC1	Garantizar el crecimiento económico del sector de fabricación de muebles para la construcción en al menos un 5% anual para los próximos tres años													
ESTRATEGIA		EC2	Desarrollo de actividades de relaciones públicas para la promoción de los productos y servicios de las Pymes de este sector													
PROGRAMA		FERIAS ITINERANTES														
INVOLUCRADOS		Bancos												MIPRO		
		Sociedad												MIDUVI		
		Empresas constructoras														
		intermediarios														
		CAPEIPI														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													Intermediarios	\$30.000	# de ferias itinerantes realizadas
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Selección de ciudades													CAPEIPI /MIPRO		
2.1	Identificación de mercados de mayor concentración													MIDUVI		
2.2	Logística de trabajo															
2.3	Materiales															
3	Publicidad															
3.1	Relación con entidades estatales para aportes															
3.2	Diseño de campaña															
3.3	Pauta															
4	Ejecución de ferias													ASOCIACIONES		
5	Seguimiento													ASOCIACIONES		

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 74: Programa de Anclaje de Empresa

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC1	Garantizar el crecimiento económico del sector de fabricación de muebles para la construcción en al menos un 5% anual para los próximos tres años													
ESTRATEGIA		EC3	Consolidar la gestión de los negocios a través de empresas ancla para el desarrollo en el conocimiento de mercado, forma de producción e ingreso en nuevos mercados													
PROGRAMA		ANCLAJE DE EMPRESA														
INVOLUCRADOS		Intermediarios														
		CAPEIPI														
		Empresas Constructoras														
		Pymes														
		MIPRO														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													MIPRO	\$ 20.000,00	# de Pymes ancladas
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Concurso empresa ancla															
2.1	Enlistar empresas interesadas anclas															
2.2	Concurso para empresas ancla															
2.3	Evaluación de empresa															
3.	Desarrollo de proyecto															
3.1	Diseño de proyecto															
3.2	Creación de foros entre empresa ancla y Pymes															
3.3	Logística de trabajo															
4	Ejecución de Proyecto															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Programas para el desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura

La mejora competitiva se fortalece con seis programas de desarrollo estos se muestran en el cuadro 63

Cuadro 75: Programas para el desarrollo competitivo, tecnología e infraestructura

Objetivos sectoriales				Estrategias	Programas o proyectos
Desarrollo	O2.	Consolidar el proceso de innovación productiva como fuente de diferenciación en el sector	ED1	Implementación líneas de diseños e innovación en el producto ofertado, para demostrar la flexibilidad existente de acuerdo cambios en el mercado	INNOVANDO MI PYME
	O3.	Incentivar la participación de las Pymes como proveedores del sector público para el año 2016	ED2	Promoción de la participación de las Pymes como proveedores estatales a través del Programa Produce Pyme	PRODUCE PYME
			ED3	Creación de Asociaciones Productivas amparadas en la LOEPS que faciliten el banchmarking para consolidar mejores prácticas en la manufactura	BENCHMARKING PYMES
	O4.	Garantizar las competencias y habilidades estructurales, operativas, y tecnológicas en las Pymes del sector en los próximos cinco años	ED4	Crear un modelo de organización de las operaciones de las empresas del sector en convenio con universidades de categoría A	CONVENIO UNIVERSIDADES
			ED6	Desarrollo de los perfiles por competencias para el sector de fabricación de muebles para la construcción con apoyo del SECAP, SETEC y expertos relacionados con la industria	PERFILES POR COMPETENCIAS

Elaborado por: Sebastián Ortiz

La descripción general de cada programa es la siguiente:

- **Innovando Mi PYME:** Haciendo un estudio de qué es lo que necesita el mercado de la construcción implementar líneas capacitaciones en diseño en esa línea para innovar productos acordes a las necesidades de mercado.

El desarrollo de este programa tiene tres fases:

1. Convocatoria al gremio

En esta fase se definirá los intereses generales de todos los fabricantes por consolidar información de mercado que pueda aportar para la mejora en materia de diseño de muebles y nuevas tendencias, como resultado se definirán los involucrados en este proceso de mejora.

2. Planeación del estudio

En conjunto con entidades como el MIPRO se definirá la contratación de una empresa que implemente el estudio del mercado tanto de fuentes primarias como secundarias y que

además aporte con un acompañamiento para el correcto entendimiento de las estructuras actuales de los mercados.

3. Diseño y reproducción del *know how* identificado

En esta fase se concentrará el desarrollo de prototipos nacionales de diseños propios aplicando las directrices identificadas en el estudio de mercado, las empresas que conformarán estos modelos.

- **PRODUCE PYME:** Generar programas de participación de las pymes en obras de adecuación del estado en la cual permitan únicamente el ingreso de las mismas, seas individualmente o con agrupaciones.

El apoyo tendrá como actividades esenciales:

1. La Formación y especialización de los propietarios de las Pymes en el manejo del portal de compras públicas
 2. El desarrollo de ejercicios completos sobre como ofertar en el portal del SERCOP
 3. Indicaciones sobre cómo obtener el RUP y cómo utilizarlo
 4. Analizar el grado en que las empresas están dispuestas a asociarse para generar agregados de valor.
 5. Capacitar a los propietarios en la importancia del cooperativismo.
- **Benchmarking PYMES:** Generar un grupo de Asociaciones Productivas, basadas en la Economía Popular y Solidaria, que permitan consolidar una oferta estandarizada, la construcción de información sobre el mercado, intercambio de experiencias y procesos exitosos a fin de consolidar un conjunto de mejores prácticas empresariales.

Para la generación de Asociaciones Productivas las Pymes tendrán que respetar lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

1. Solicitud certificación de existencia legal
 2. Registro de directiva
 - Solicitud de registro de directiva
 - Certificación del secretario sobre elección de directiva
 3. Ingreso y salida de asociados
 - Solicitud de registro de ingreso y salida de asociados
 - Certificación del secretario ingreso y salida de asociados
 - Formulario registro de asociados
 4. Solicitud de actualización de datos de organizaciones (para adecuación de estatutos) (LOEPS, 2012)
- **Convenio universidades:** Realizar convenios con universidades de elite para que puedan incursionar como planes de negocios o títulos de tesis para mejorar proceso y mejorar a las empresas del sector en sí.

Las actividades que se proponen para desarrollar estas actividades son:

1. Convocatoria en medios para la vinculación del sector empresarial con las Universidades

2. Desarrollo de proyectos de vinculación con la comunidad y de apoyo estratégico en materia de producción, organización administrativa y finanzas.
 3. Aporte de asesoramiento y disponibilidad de mano de obra calificada para diferentes áreas por parte de pasantías empresariales. Es importante mencionar que las organizaciones deberán buscar formalizar su situación antes de participar de programas de estas características.
 4. Creación de manuales de mejores prácticas y perfiles ocupaciones por competencias para el sector.
 5. Se espera la obtención al menos de dos convenios por parte de los empresarios interesados y las Universidades en categoría A.
- **Perfiles por competencias:** Permite a las empresas desarrollar el campo de conocimiento en el cual se desgarrón de mejor manera los empleados, así se tendrán empleados especializados en cada área en el que se desenvuelve.

Además de la vinculación con las Universidades se propone un proyecto que facilite la formación de mano de obra para el sector, esto se propone en conjunto con el SECAP, a fin de que todos los perfiles por competencias desarrollados puedan en el futuro ser identificados como normativa para garantizar la calidad, esto en función de los programas que lleva a cabo esta institución en sectores como el Turismo y Construcción.

Cuadro 76: Programa Innovando Mi PYME

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC2	Consolidar el proceso de innovación productiva como fuente de diferenciación en el sector													
ESTRATEGIA		ED1	Implementación líneas de diseños e innovación en el producto ofertado, para demostrar la flexibilidad existente de acuerdo cambios en el mercado													
PROGRAMA		INNOVANDO MI PYMES														
INVOLUCRADOS		SECAP														
		Pymes														
		Empresas de capacitación														
		Sociedad														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													SECAP	\$ 12,000.00	#de contratos cerrados
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Estadísticas															
2.1	Realizar sondeo de mercado															
2.2	Desarrollar producto															
2.3	Evolución del producto															
3.	Desarrollo de planes de enseñanza															
3.1	Logística de trabajo															
3.2	Materiales															
3.3.	Tecnología utilizada															
4	Implementación de Cursos															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 77: Programa PRODUCE PYME

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC3	Incentivar la participación de las Pymes como proveedores del sector público para el año 2016													
ESTRATEGIA		ED2	Promoción de la participación de las Pymes como proveedores estatales a través del Programa Produce Pyme													
PROGRAMA		PRODUCE PYME														
INVOLUCRADOS		Mipro														
		CAPEIPI														
		Pymes														
		Sociedad														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													MIPRO	\$20000	# contratos con el estado
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Apoyo y dirección en documentación															
2.1	Actualización de datos y papeles															
2.2	Manejo portal compras públicas															
3.	Desarrollo Programa															
3.1	Realizar agrupaciones de Pymes															
3.2	Sondear Proyectos estatales para participación															
3.3	Presentación de Pymes a Proyectos estatales															
4.	Desarrollo de Participación en proyectos															
4.1	Evaluación de proyectos															
4.2	Realización de propuesta															
4.3	Presentación propuestas															
5	Implementación de Programa															
6	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 78: Programa BENCHMARKING PYMES

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC3	Incentivar la participación de las Pymes como proveedores del sector público para el año 2016													
ESTRATEGIA		ED3	Creación de Asociaciones Productivas amparadas en la LOEPS que faciliten el banchmarking para consolidar mejores prácticas en la manufactura													
PROGRAMA		BENCHMARKING PYMES														
INVOLUCRADOS		Empresas de capacitación														
		CAPEIPI														
		Pymes														
		SECAP														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones Participantes													CAPEIPI	\$40000	# de Pymes participant es
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Desarrollo Proyecto															
2.1	Generación de información															
2.2	Base de datos acceso a Pymes															
2.3	Área de interpretación y explicación															
2.4	Evaluación de resultados															
3	Implementación de resultados															
4	Seguimientos															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 79: Programa para Convenio con universidades

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		O4	Garantizar las competencias y habilidades estructurales, operativas, y tecnológicas en las Pymes del sector en los próximos cinco años													
ESTRATEGIA		ED4	Crear un modelo de organización de las operaciones de las empresas del sector en convenio con universidades de categoría A													
PROGRAMA		CONVENIO UNIVERSIDADES														
INVOLUCRADOS		Universidades														
		MIPRO														
		CAPEIPI														
		PYMES														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													Universidades	\$5000	# estudiantes participantes
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Selección universidades															
2.1	Participación carreras afines e interesadas															
2.2	Encuentro de empresas con Universidades															
3.	Desarrollo de proyecto															
3.1.	Convenios con universidades															
3.2	Creación de grupos de apoyo															
3.3	Materiales															
3.4	Selección de tipo de apoyo															
3.5	Logística de trabajo															
4	Implementación de proyecto															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 80: Programa para formación por competencias

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC4	Garantizar las competencias y habilidades estructurales, operativas, y tecnológicas en las Pymes del sector en los próximos cinco años													
ESTRATEGIA		ED5	Desarrollo de los perfiles por competencias para el sector de fabricación de muebles para la construcción con apoyo del SECAP, SETEC y expertos relacionados con la industria													
PROGRAMA		PERFILES POR COMPETENCIAS														
INVOLUCRADOS		SECAP														
		CAPEIPI														
		PYMES														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													SECAP	\$30000	# Tiempo de producción
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Revisión y división de perfiles por competencia															
2.1	Agrupar Pymes por perfiles															
2.2	Preparación y capacitación															
2.3	Resultados															
3.	Desarrollo de Proyecto															
3.1	Desarrollo de técnicas propuestas															
3.2	Publicidad orientada a perfil															
3.3	Logística de Trabajo															
4.	Implementación de Proyecto															
5.	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Programas para el desarrollo financiero

Los programas de desarrollo financiero buscan principalmente brindar un escenario adecuado para el emprendimiento, obtención de capitales y encadenamientos productivos y elaboración de proyectos de mejora productiva.

Cuadro 81: Programas para el desarrollo financiero

Objetivos sectoriales				Estrategias	Programas o proyectos
Finanzas	O5.	Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017	EF1	Aprovechar el gasto bajo que poseen las Pymes para incurrir en líneas de crédito propuestos por la CFN para mejorar su infraestructura y maquinaria	PRESTAMOS CFN
			EF2	Conformación de la cadena productiva de fabricación de muebles para la construcción	CADENAS PRODUCTIVAS
			EF3	Gestionar convenios con bancos o instituciones bilaterales para la asistencia técnica en la elaboración de proyectos de mejora competitiva y posterior financiamiento	PLAN MEJORA DE COMPETITIVIDAD

Elaborado por: Sebastián Ortiz

- **Prestamos CFN:** Incurrir en préstamos proporcionados por la CFN en líneas de emprendimiento para poder mejorar sus líneas de producción e infraestructura y ser más competitivos en el mercado.

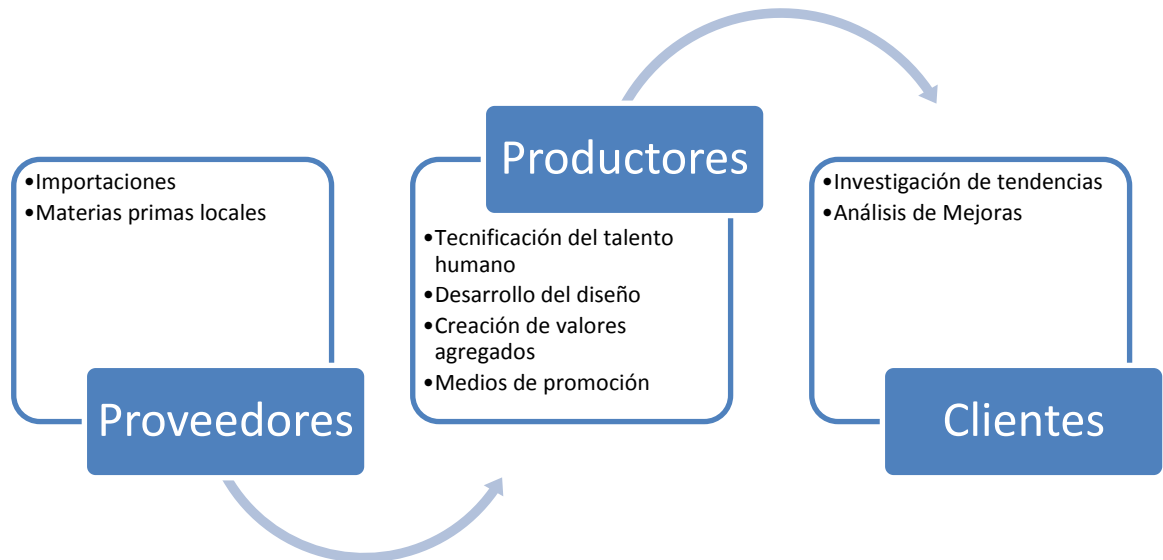
Los créditos productivos según la CFN (2015), deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Para créditos de hasta US\$ 300,000 se requiere Plan de Negocios.
- Para créditos de proyectos nuevos superiores a US\$ 300,000 se requiere presentar proyecto de viabilidad
- Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Carta de pago de los impuestos.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.
- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

Por tal razón, se estima que estos proyectos se constituyan a través de las asociaciones productivas a crearse, para ello se muestra a continuación el proyecto de cadena productivas.

- **Cadenas productivas:** Generar un plan de desarrollo de cadenas productivas con apoyo estatal o distrital con el fin de apoyar a las Pymes desde su desarrollo producción y venta de los productos ya sea en mercado nacional o internacional.

En cuanto a las cadenas productivas, la empresa tiene como modelo de gestión la identificación de valores agregados a través de creación de cadenas y especialización de los componentes de desarrollo.



- **Plan mejora de competitividad:** Por medio de las instituciones bancarias y bilaterales, generar un plan para la elaboración de proyectos adecuados para mejorar su producción, competitividad y mercadeo para con ese plan sea financiado por los bancos directamente.

Cuadro 82: Programa para fomento de Prestamos CFN para el sector

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC5	Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017													
ESTRATEGIA		OF1	Aprovechar el gasto bajo que poseen las Pymes para incurrir en líneas de crédito propuestos por la CFN para mejorar su infraestructura y maquinaria													
PROGRAMA		PRESTAMOS CFN														
INVOLUCRADOS		CFN														
		PYMES														
		Proveedores Maquinaria														
		Bancos														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													CFN	* Dependerá de la disponibilidad gubernamental y la capacidad de pago de cada Pyme	# de créditos colocados en Pymes
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Sondeo de necesidades de las Pymes															
2.1	Revisión de infraestructura y maquinaria															
2.2	Relación con proveedores															
3	Desarrollo de Préstamo CFN															
3.1	Creación de plan estratégico															
3.2	Logística de Préstamo															
4	Implementación de crédito															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 83: Programa para fomento de Cadenas Productivas

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC5	Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017													
ESTRATEGIA		EF2	Conformación de la cadena productiva de fabricación de muebles para la construcción													
PROGRAMA		CADENAS PRODUCTIVAS														
INVOLUCRADOS		MIPRO														
		INTERMEDIARIOS														
		PYMES														
		EMPRESAS CONSTRUCTORAS														
		ORGANISMOS BILATERALES														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes															
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Identificación tipo cadenas															
2.1	Sondeo de cadena adecuada															
2.2	Publicidad															
2.2	Desarrollo de cadena															
3	Formación de grupos															
3.1	Interrelación (agrupaciones, constructoras, organismos)															
3.2	Materiales															
3.3	Logística de trabajo															
4	Implementación Cadena															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Cuadro 84: Programa para fomento de financiamiento de planes de mejora de competitividad

SECTOR		FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES														
OBJ. PNBV		8.	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible													
OBJETIVO SECTORIAL		OC5	Consolidar el acceso al crédito, planes de inversión asesoría técnica - financiera y administrativa para las Pymes del sector para el año 2017													
ESTRATEGIA		EF3	Gestionar convenios con bancos o instituciones bilaterales para la asistencia técnica en la elaboración de proyectos de mejora competitiva y posterior financiamiento													
PROGRAMA		FINANCIAMIENTO DE PLAN MEJORA DE COMPETITIVIDAD														
INVOLUCRADOS		BANCOS														
		INSTITUCIONES BILATERALES														
		PYMES														
		MIPRO														
	COMPONENTES / TIEMPO	2016												Responsable	Costo Estimado	Indicador
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	Verificar las Pymes y Asociaciones participantes													Organismos Bilaterales	* Dependerá de la disponibilidad gubernamental y la capacidad de pago de cada Pyme	# de préstamos colocados
1.1	Convocatoria a través de medios															
1.2	Reunión gremial															
1.3	Identificación de posibles participantes															
2	Organización y planteamiento															
2.1	Material															
2.2	Apoyo a formación de planes															
2.3	Desarrollo de planes															
2.4	Relación con Instituciones Bancarias															
3	Implementación de plan en Banco															
4	Implementación de préstamo															
5	Seguimiento															

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Presupuesto

A fin de comprender de forma general el plan propuesto se ha establecido un presupuesto estimado por cada actividad, es relevante mencionar que este presupuesto es una referencia que debe ser sujeta a revisión según la disponibilidad de todos los involucrados en el clúster.

El total estimado de inversión en la mejora sectorial sin tener en consideración el aporte gubernamental y de organismos bilaterales asciende a 127.000 dólares, este se financiará a través de fuentes propias de las Pymes y en coparticipación con los involucrados en los clústeres.

Cuadro 85: Resumen estratégico y presupuesto

PROGRAMAS O PROYECTOS	2016	PRESUPUESTO
Ferias itinerantes	X	\$ 30.000,00
Anclaje de empresa	X	\$ 20.000,00
Innovando mi pymes	X	\$ 12.000,00
Produce pyme	X	\$ 20.000,00
Benchmarking pymes	X	\$ 40.000,00
Convenio universidades	X	\$ 5.000,00
Perfiles por competencias	X	\$ 30.000,00
Prestamos CFN	X	* Dependerá de la disponibilidad gubernamental y la capacidad de pago de cada Pyme
Cadenas productivas	X	* Dependerá de la disponibilidad gubernamental y la capacidad de pago de cada Pyme
Plan mejora de competitividad	X	* Dependerá de la disponibilidad gubernamental y la capacidad de pago de cada Pyme
TOTAL		\$ 127.000,00

Elaborado por: Sebastián Ortiz

Conclusiones

- Las Pymes de dicho sector han obtenido un crecimiento significativo en el 2011 debido a algunas facilidades que se comenzaron a dar con préstamos de adquisición de vivienda en específico proporcionado por el BIESS, pero luego se obtuvo un decrecimiento que claramente refleja los problemas operativos existentes y por ende el crecimiento de informalidad y el reforzamiento de las empresas grandes.
- Las actuales políticas gubernamentales que propenden hacia la transformación de la Matriz Productiva son la base para el desarrollo del sector de fabricación de muebles para la construcción; según el Plan Nacional del Buen Vivir, las Pymes conforman el sector de Economía Popular y Solidaria y su desempeño debe estar fortalecido para efectos de una mejora en la economía nacional.
- Mediante las entrevistas realizadas nos permite demostrar que la productividad de las empresas Pymes de este sector en su mayoría, no tienen un buen manejo productivo y por ende sus nivel de utilidad es menor ya que sus costos son mayores para poder ofrecer un producto de calidad y tienen que acoplarse a precios menores para poder obtener clientes constructores ya que, sino, ellos preferirían trabajar con empresas grandes las cuales les aseguran de mejor manera el producto que se les entregara.
- La tecnificación de las empresas en su mayoría es prácticamente nula, ya que no poseen programas específicos para ofrecer diseños y el proceso necesario para su producción, como son las escuadradoras, laminadoras y maquinaria específica para ofrecer un producto acorde a lo que ofrecen las grandes empresas, además de tener un deficiente control de calidad lo que les produce muchas veces un producto que no cumple con los parámetros requeridos para las constructoras.
- Aunque en el año 2013 se observa una elasticidad negativa debido a la disminución de permisos de construcción, el producto fue recuperando su cantidad demandada, demostrando que su sensibilidad al precio es menor cada vez, esto se debe a que el crecimiento de la construcción por los créditos que se ven reflejados en las construcciones que tienen una necesidad imperante de instalar los productos que esta industria vende en cada proyecto de vivienda.
- Por medio del análisis de la elasticidad ingreso de la demanda, nos demuestra que los muebles de la construcción incrementa su demanda en una proporción mayor, ya que al mejorar los ingresos de la clase media a lo largo de estos años por el crecimiento de nuevos ministerios y nuevas ramas públicas, los individuos tienden a obtener mayores ingresos como para realizar remodelaciones de su casa o pueden tener dos casas o departamentos por lo que tienden que

adquirir dicho producto ya que pueden tener dicha capacidad aquellos que se encuentran en mejores condiciones, convirtiéndose los mobiliarios en un bien de lujo.

Recomendaciones

- Realizar programas de crecimiento sectorial, con el fin de mejorar grupalmente con apoyo interno entre las empresas de dicho sector y externamente, desarrollando de mejor manera al sector mediante feria itinerantes que permitirán darse a conocer en mercados, locales, provinciales, nacionales; demás del desarrollo de nuevas ideas para proponer en dichas ferias. De igual manera mediante anclaje de empresas, que le permitirán apoyarse en grandes empresas para ganar experiencia en el mercado y aprender de todo lo que les ha permitido a las empresas grandes están en dicho posicionamiento, además de asegurar un mercado constante mientras se encuentre en dicho programa.
- Por medio de los programas de desarrollo competitivo, tecnológico e infraestructura, buscar un desarrollo conjunto empresarial, desde el desarrollo de empleados por medio de sus perfiles para hacer más eficiente su productividad, aceptar ayuda de planes de universidades, que les permitan hacer propuestas de mejoras en distintas líneas de producción para ser más competitivos, generar una oferta más estandarizada que permita hacer unas propuestas más acorde a lo que necesita las construcciones y ofrecen las grandes empresas, participando de una forma más dinámica de igual forma con el estado , obteniendo nuevos nichos de mercado y con producciones en línea que permiten producir de una forma más eficiente tanto en la materia prima utilizada como en el desempeño de la mano de obra utilizada, manejándose así de una mejor manera la empresa y obtener mejoras en su productividad , desarrollo y crecimiento.
- Los programas de desarrollo financiero al igual que los anteriormente especificados, nos permiten tomar uno de ellos para de alguna forma mejorar las condiciones de la pymes aunque lo más adecuado sería apoyarse en más de uno para generar las mejoras con mayor fuerza y rapidez, es por eso que en el aspecto financiero es uno de los más importantes ya que es una de las partes principales para el crecimiento y el poder mantenerse en el mercado; pero de igual forma es el más complicado de conseguir, ya que las empresas Pymes al no tener un conocimiento empresarial, toman a las líneas de crédito con un peligro antes que una ayuda para lograr sobresalir del punto en el cual se encuentran estancados, es por eso que el incurrir en préstamos en la CFN, como el plan de mejoras de competitividad, que es la preparación de sus planes estratégicos para ingresar en entidades bancarias privadas, primero es necesario cambiar su forma de pensar para que tomen a estos proyectos como uno de los principales para sus posibilidades de crecimiento, al igual que el de las cadenas productivas que tienen que dejarse guiar de una mejor manera por el organismo bilateral que este siendo es gestor desde el inicio del proceso y producción hasta la venta al cliente final sea nacional o internacional.

Bibliografía

- Area Tecnologia. (2012). *areatecnologia*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de areatecnologia: <http://www.areatecnologia.com/videos/AGLOMERADO.htm>
- Banco Central del Ecuador . (2014). *Cifras Económicas 2014*. Quito: BCE.
- CAPEIPI. (29 de Enero de 2015). Entrevista a Representante del sector de la construcción. Quito.
- CFN. (Noviembre de 2015). <http://www.cfn.fin.ec>. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&id=599&Itemid=542
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2012). *Diciembre* . Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica (novena edición)*. México: Mc Pearson.
- Definición.de. (2015). *Definición de pyme - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de <http://definicion.de/pyme/#ixzz3WmSOty46>
- Definición.mx. (2015). *Definición.mx*. Obtenido de <http://definicion.mx/desempeno/#ixzz3WmQ67Wur>
- Ekos negocios. (Noviembre de 2011). *ekosnegocios*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de ekosnegocios: <http://www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/Articulos/6.pdf>
- Hernandez, Fernadez, & Baptista. (1990). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INEC. (2010). *Censo Nacional Económico - Resultados Quito*. Quito: INEC.
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- Jany, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Lara, M. (2012). *Análisis Financiero*. Quito: ESPE.
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2012). *Acuerdo Ministerial 0109*. Quito.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Salarios Mínimos Sectoriales 2014*. Quito.
- Plan Nacional de Desarrollo Micro, Pequeña y Mediana empresa. (2007-2010). *Micro, Pequeña y Mediana empresa*.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez de Tabasco.
- Salazar, F. (2009). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito: Mangament Advise & Consulting.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación Matriz Productiva*. QUITO: SENPLADES.
- SENPLADES. (Noviembre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>
- SENPLADES. (2014). *Cambio de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.
- Superintendencia de Compañías. (3 de 07 de 2012). *Anuario Estadístico Sector Societario*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20131223143446.xls
- Superintendencia de Compañías. (2015). www.supercias.gob.ec. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/porta/>
- Thompson, A., & Strickland, A. j. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo definiría a la Pymes del sector de producción de muebles para edificios y construcciones?
2. ¿Qué características tienen este tipo de empresas?
3. ¿Cuáles son los productos más demandados en el sector de la construcción y como estas empresas participan en este mercado?
4. ¿Cuáles son las características que buscan los constructores en las empresas proveedoras de muebles para edificios y construcciones?
5. ¿Qué relación tiene el cambio de la matriz productiva con este sector y que pueden esperar los empresarios que pertenecen a él de este proceso?
6. ¿Conoce usted programas gubernamentales que se lleven a cabo a favor de mejorar este sector?
7. ¿En cuanto al volumen de ventas, cuáles serían los rangos promedios que pueden facturar estas Pymes?
8. ¿Qué características tienen los contratos que celebran estas empresas, en cuanto a montos, duración, garantías?
9. ¿Cuáles son los canales de comercialización que utilizan?
10. ¿Podría describir la influencia que tiene la publicidad en la gestión comercial de estas empresas?
11. ¿Qué tan eficientes son estas empresas en cuanto a su capacidad productiva, tiempo de fabricación, cumplimiento de metas?
12. ¿Considera que la planificación estratégica es una práctica común en estas Pymes? ¿Podría decirme por qué?
13. ¿Qué desventajas tienen estas Pymes en cuanto a sus procesos de producción?
14. ¿Qué ventajas de mercado y productivas se pueden identificar en este sector?
15. ¿Qué conflictos enfrentan estas empresas en materia de tecnología?
16. ¿En cuanto al acceso a crédito y materias primas, cuáles son sus apreciaciones sobre este grupo de empresas?
17. ¿Qué debería contener un plan estratégico sectorial para consolidar mejor a este grupo de Pymes?
18. ¿Cuáles serían las estrategias que sugeriría implementar para mejorar el rendimiento económico financiero de estas empresas?
19. ¿Qué relación tiene el cambio de la matriz productiva con este sector y que pueden esperar los empresarios que pertenecen a él de este proceso?
20. ¿Conoce usted programas gubernamentales que se lleven a cabo a favor de mejorar este sector?
21. ¿Qué se puede esperar en el futuro de este sector si no se aplicarán estrategias de productividad?

Anexo B: Cuestionario

ENCUESTA

Objetivo: Indagar sobre la estructura administrativa, productiva y financiera de la Pymes relacionadas al sector de producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito

Indicaciones: Marque con una x su respuesta

A. DATOS DEL NEGOCIO

1. Indique el número de trabajadores que tiene su organización

- ☐ Menos de 9 trabajadores
☐ De 10 a 19 trabajadores
☐ De 20 a 49 trabajadores
☐ Más de 49 trabajadores

2. Indique un aproximado del valor de activos que posee la empresa (toda su inversión)

- ☐ Inferior a 100.000 dólares
☐ Entre los 100.001 y 500.000 de dólares
☐ Entre los 500.001 y 1,000.000 de dólares
☐ Más de 1,000.000 de dólares

3. Su negocio es

- ☐ Persona Natural ☐ Persona Jurídica

4. Tiempo que tiene el negocio o la compañía desde su creación

- ☐ Menos de 1 año ☐ De 1 a 3 años
☐ De 3 a 5 años ☐ Más de 5 años

B. DATOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

5. Seleccione de la siguiente lista los productos que usted fabrica

- ☐ Muebles de dormitorio ☐ Muebles de cocina ☐ Puertas
☐ Baños ☐ Pisos ☐ Closets

6. Seleccione los servicios que entrega su empresa

- ☐ Asesoría ☐ Producción ☐ Instalación
☐ Lacado ☐ Restauración ☐ Transporte

7. ¿La materia prima con la que usted trabaja es?

- ☐ Nacional ☐ Importada ☐ Ambas

8. En escala de 1 a 10 califique la relación con sus proveedores, siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C. ACTIVIDAD COMERCIAL

9. Indique el promedio de ventas en dólares anual de su Pyme

- ☐ Menos de 1000 dólares
☐ Entre 1000 y 5000 dólares
☐ Entre 5000 y 10000 dólares
☐ Entre 10000 y 50000 dólares
☐ Más de 50000 dólares

10. Ha participado en el último año con ofertas para contratos con el sector público

☐ Si
 ☐ No

11. ¿Qué mercado considera más atractivo para la venta de sus productos?

- ☐ Mercado local (Ciudad)
☐ Mercado regional (Provincial)
☐ Mercado nacional (País)

12. ¿La forma de comercialización de sus productos/servicios es?

- ☐ Directa / Vende al consumidor final (pase pregunta 14)
☐ Indirecta / Utiliza Intermediarios (pase pregunta 13)

13. ¿Podría identificar qué porcentaje paga como comisión a sus intermediarios?

- Menos de 5%
 De 5 a 10%
 De 10 a 15%
 De 15 a 20%
 Más de 20%

14. ¿Podría identificar el rango de utilidad promedio que obtiene en un contrato?

- Menos de 5%
 De 5 a 10%
 De 10 a 15%
 De 15 a 20%
 Más de 20%

D. EFICIENCIA

15. ¿En escala de 1 a 10 identifique el nivel de cumplimiento de sus expectativas en ventas al año 2014?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿En escala de 1 a 10 califique el rendimiento (utilidad) obtenido en el periodo 2014?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿Considera que los objetivos de ventas de la empresa se cumplieron?

☐ Nada Satisfactorio ☐ Poco Satisfactorio
☐ Satisfactorio ☐ Muy Satisfactorio

18. ¿Considera que los objetivos de producción se cumplieron?

☐ Nada Satisfactorio ☐ Poco Satisfactorio
☐ Satisfactorio ☐ Muy Satisfactorio

19. ¿En escala de 1 a 10 califique el desempeño de su personal teniendo en cuenta el periodo 2014?

☐ Nada Satisfactorio ☐ Poco Satisfactorio
☐ Satisfactorio ☐ Muy Satisfactorio

20. ¿Considera que su personal es?

☐ Nada eficiente ☐ Poco eficiente
☐ Eficiente ☐ Muy eficiente

E. EFICACIA

21. ¿Su empresa posee manuales de procesos de producción?

☐ Si ☐ No

22. ¿Posee algún tipo de certificación que avale su trabajo operacional?

☐ Si ☐ No

23. ¿Cuál es el rango de inversión que realizó para iniciar la compañía?

☐ Inferior a 1000 dólares
☐ Entre los 1001 y 10000 dólares
☐ Entre los 10001 y 50000 dólares
☐ Más de 50000 dólares

24. ¿Ha obtenido algún crédito productivo u otro tipo de financiamiento para su negocio en los últimos 3 años?

Si ☐ (Pase pregunta 25)

No ☐ (Pase pregunta 26)

25. ¿A qué monto asciende el crédito?

☐ Inferior a 1000 dólares
☐ Entre los 1001 y 10000 dólares
☐ Entre los 10001 y 50000 dólares
☐ Más de 50000 dólares

VENTAJAS COMPETITIVAS

26. Califique en escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor calificación, el nivel de tecnología con el que cuenta su empresa en la actualidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

[illegible]

27. ¿Cuántos computadores existen en su empresa?

_____ 1 a 3

_____ 3 a 6

_____ 6 a 10

____Más de 10

28. ¿Cuántos computadores poseen internet?

_____1 a 3

_____3 a 6

____ 6 a 10

____Más de 10

29. ¿Utiliza algún software o programa informático para las labores cotidianas de fabricación?

Si

No

30. ¿Posee una marca para su local comercial?

Si

 No

31. ¿La marca se encuentra registrada?

Si

No

32. ¿Qué estrategias a implementado para mejorar la productividad de su empresa?
(Describa máximo tres)

a. _____

b. _____

33. ¿Considera usted que la su negocio o empresa es rentable?

Si

No

34. ¿Ofrece capacitación continua a sus empleados?

Si

 No

35. ¿Posee Maquinaria adecuada para la elaboración de los productos que ofrece?

Si

No

36. ¿Realiza controles de calidad constantes en los diferentes procesos hasta llegar al producto final?

Si

No

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO C: Hallazgos de la Investigación Cualitativa

Pregunta	Hallazgo relevante
1. ¿Cómo definiría a la Pymes del sector de producción de muebles para edificios y construcciones?	Son empresas vulnerables con posibilidades de trabajo no muy grandes en su mayoría, pero sin la capacidad para realizarlo, con poco conocimiento empresarial
2. ¿Qué características tienen este tipo de empresas?	Sus características principales son que subcontratan, realizan visitas a obras para darse a conocer o les den oportunidades y su principal publicidad es el boca a boca
3. ¿Cuáles son los productos más demandados en el sector de la construcción y como estas empresas participan en este mercado?	Cocinas, closets, puertas, baños
4. ¿Cuáles son las características que buscan los constructores en las empresas proveedoras de muebles para edificios y construcciones?	Busca que exista un diseño de acuerdo al segmento orientado, cumplimiento de tiempos, buena calidad y con un precio económico
5. ¿Qué relación tiene el cambio de la matriz productiva con este sector y que pueden esperar los empresarios que pertenecen a él de este proceso?	El cambio podría ser interesante para el sector, si se llega a apoyar directamente al problema que los aqueja y si les ayuda a ser más eficientes para que logren desarrollarse, pero lastimosamente no se ve ningún apoyo todavía
6. ¿Conoce usted programas gubernamentales que se lleven a cabo a favor de mejorar este sector?	Existen la posibilidad de desarrollarlos pero no es un sector importante para que el gobierno plantee una ayuda directa
7. ¿En cuanto al volumen de ventas, cuáles serían los rangos promedios que pueden facturar estas Pymes?	el volumen de ventas especificado es en una pymes que se encuentran en buen funcionamiento mas no es la realidad de la mayoría que no llegan a ventas de \$100000
8. ¿Qué características tienen los contratos que celebran estas empresas, en cuanto a montos, duración, garantías?	En su mayoría en trabajos más adecuados, suelen proporcionar un contrato en el que incluye las especificaciones , cheques con el monto de adelantos y pagare que asegure el cumplimiento de del contrato
9. ¿Cuáles son los canales de comercialización que utilizan?	No tiene una cultura empresarial por lo que no incurren en gastos de publicidad adecuada y solo se dan a conocer de una forma directa es decir por si solos
10. ¿Podría describir la influencia tiene la publicidad en la gestión comercial de estas empresas?	No realizan una publicidad adecuada ya que en su mayoría no tiene conocimiento de manejo empresarial y no creen en muchas cosas que son necesaria para forjar una empresa
11. ¿Qué tan eficientes son estas empresas en cuanto a su capacidad productiva, tiempo de fabricación, cumplimiento de metas?	es una pregunta relativa ya que depende mucho de los acabados que solicitan, el tiempo de entrega, la cantidad y si tiene la capacidad instalada para realizarlos
12. Considera que la planificación estratégica es una práctica común en estas Pymes? ¿Podría decirme por qué?	En este tipo de empresas no poseen empleados capacitados más que los encargados de mano de obra, ya que en su mayoría no tienen no poseen distintas áreas especializadas
13. ¿Qué desventajas tienen estas Pymes en cuanto a sus procesos de producción?	Al ser empresas con poco reconocimiento las constructoras tiene recelo de que les incumplan y que el acabado sea el adecuado, por lo que prefieren muchas veces trabajar con empresas con mayor renombre
14. ¿Qué ventajas de mercado y productivas se pueden identificar en este sector?	Aunque su producto sea más económico, es muy difícil ponerlo como ventaja, porque al tener un precio más bajo, sus ganancias se disminuyen, además que incurren en gastos adicionales, su costo de producción es mayor y es por eso que por ser más económicos no son rentables
15. ¿Qué conflictos enfrentan estas empresas en materia de tecnología?	La Pymes así poseen trabajos, al ser menos rentables tiene menos ingresos por lo que no suelen tener la condición necesaria para poderlas adquirir por si solos
16. ¿En cuanto al acceso a crédito y materias	Así la empresa esté dispuesta a endeudarse, los tramites,

primas, cuáles son sus apreciaciones sobre este grupo de empresas?	los costos(interés) y las trabas para ellos son mayores para ellos y no existen créditos adecuados para este tipo de sector
17. ¿Qué debería contener un plan estratégico sectorial para consolidar mejor a este grupo de Pymes?	Como empresa deberían empezar fortaleciéndose y mejorando su capacidad de producción para así poder ofrecer algo más adecuado y demostrar que se puede producir proyectos grandes para cambiar su percepción
18. ¿Cuáles sería las estrategias que sugeriría implementar para mejorar el rendimiento económico financiero de estas empresas?	El apoyo principal para empresa en crecimiento debe ir de la mano del gobierno para facilitar su desarrollo y para que se pueda estructurar de mejor manera, las líneas de crédito son muy costosas desde la banca privada por lo que el apoyo crediticio también debería ser por vía publica
19. ¿Qué se puede esperar en el futuro de este sector si no se aplicarán estrategias de productividad?	Lastimosamente al ser empresas vulnerables ante el mercado, cada vez es más difícil que puedan mantenerse y mantener a los empleados por lo que si no existe una crecimiento o apoyo; lo más seguro es que el mercado se encargue de quebrar las empresas